



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU MSC.SOFTWARE**

MARKETING STRATEGY OF MSC.SOFTWARE COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. JAN MAZUCH**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.**

BRNO 2011

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Mazuch Jan, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingová strategie podniku Msc.Software**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy of Msc.Software Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. Praha : Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2011

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá sestavením marketingové strategie podniku MSC.Software s.r.o., který prodává simulační software. Práce analyzuje současnou marketingovou strategii podniku a navrhuje její zefektivnění.

## **Klíčová slova**

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, mikro a makro prostředí

## **Abstract**

This master's thesis deals with creating marketing strategy for MSC.Software Company which sells simulation software. This thesis analyzes the current marketing strategy of the company and proposes it's more effective usage.

## **Key words**

Marketing, marketing strategy, marketing mix, micro and macro environment

**Bibliografická citace práce:**

MAZUCH, J. *Marketingová strategie podniku MSC.Software*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 74 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci s názvem „*Marketingová strategie podniku MSC.Software*“ vypracoval samostatně s použitím literatury a zdrojů, které uvádím v přiloženém seznamu.

V Brně dne 12. května 2011

.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat mému vedoucímu diplomové práce, Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za ochotu a pomoc při zpracování této práce.

## **OBSAH:**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
2.1. Marketing .....	11
2.1.1. Definice Marketingu .....	11
2.1.2. Vývoj marketingu .....	12
2.1.3. Význam marketingu .....	12
2.2. Vývoj marketingových koncepcí .....	13
2.2.1. Výrobní koncepce .....	13
2.2.2. Výrobní koncepce .....	14
2.2.3. Prodejní koncepce .....	14
2.2.4. Marketingová koncepce .....	15
2.2.5. Koncepce společenského marketingu .....	17
2.3. Marketingové strategie a jejich formulace .....	18
2.4. Marketingové prostředí .....	22
2.4.1. Mikroprostředí .....	22
2.4.2. Makroprostředí .....	27
2.5. Marketingový mix .....	33
2.5.1. Produkt .....	33
2.5.2. Cena .....	37
2.5.3. Distribuce .....	38
2.5.4. Marketingová komunikace .....	39
2.6. SWOT analýza .....	44
<b>3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>44</b>
3.1. Analýza společnosti .....	44
3.1.1. Obecná charakteristika .....	44
3.1.2. Vztahy k vyšší organizační jednotce .....	45
3.1.3. Zajišťování výrobních zdrojů, majetek firmy .....	46
3.1.4. Personalistika MSC .....	47
3.1.5. Problémy běžného provozu .....	48
3.1.6. Sortiment služeb .....	48
3.2. Strategie MSC .....	50
3.3. Makroprostředí .....	50
3.3.1. Sociální faktory .....	50
3.3.2. Legislativa .....	51
3.3.3. Ekonomika .....	52
3.3.4. Politické faktory .....	53
3.3.5. Technické a technologické faktory .....	54
3.3.6. Přírodní, ekologické faktory .....	55
3.4. Mikroprostředí .....	55
3.4.1. Analýza trhu .....	55
3.4.2. Konkurence .....	56

3.4.3. Zákazníci .....	57
3.4.4. Dodavatelé .....	57
3.5. Marketingový Mix .....	58
3.5.1. Produkt .....	58
3.5.2. Cena .....	58
3.5.3. Distribuce .....	59
3.5.4. Marketingová komunikace .....	60
3.6. SWOT analýza .....	65
<b>4. NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>67</b>
4.1. Produkt .....	67
4.2. Cena .....	68
4.3. Distribuce .....	68
4.4. Marketingová komunikace .....	68
4.4.1. Reklama .....	68
4.4.2. Podpora prodeje .....	69
4.4.3. Osobní prodej .....	70
4.4.4. Public relations .....	70
4.5. Vyhodnocení nákladů na marketingovou komunikaci .....	71
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>74</b>



## ÚVOD

V dnešní době, kdy na trzích vládne tvrdá konkurence a navíc se docela dost firem vzpamatovává z doznívající hospodářské krize, se žádná společnost, pokud tedy chce na trhu uspět, neobejde bez marketingu. Součástí marketingu je i marketingová strategie a právě marketingovou strategií se zabývá tato práce.

Marketingová strategie je důležitou součástí celopodnikové strategie, přičemž hlavní roli v ní má zákazník a jeho přání a potřeby. Spokojený a loajální zákazník je totiž ten, kdo firmě generuje dlouhodobé zisky, a proto má v marketingové strategii klíčovou roli. Správná marketingová strategie pomůže podniku zvýšit prodeje a získat konkurenční výhodu.

## **CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cílem mé diplomové práce je navrhnout, případně zefektivnit marketingové strategie podniku MSC.Software. Tohoto bych rád dosáhl tím, že si prvně zpracuji teoretické poznatky potřebné pro zpracování této práce. Poté, na základě těchto poznatků, zanalyzuji mnou zvolenou společnost a na základě těchto všech skutečností, jež zjistím z analýz, navrhnou případně zefektivní marketingovou strategii společnosti.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

### **2.1. Marketing**

Když bychom chtěli v literatuře najít nějakou jednotnou definici marketingu, tak bychom asi neuspěli. Pro pojem marketing totiž neexistuje jednotná definice. Toto je dáno tím, že různí autoři vnímají marketing z různých pohledů. Když si ale přečteme několik obecných definic, tak přece jen najdeme něco společného, něco co je spojuje a to je pojem uspokojování potřeb zákazníka. Marketing je totiž ze všech oblastí v podnikání nejvíce založen na vztazích se zákazníky. Vytvářet hodnotu pro zákazníka a uspokojovat jeho přání a potřeby je základem moderního marketingového myšlení a praxe.

Marketing má za cíl hledat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a zároveň má udržet ty stávající uspokojením jejich potřeb a současně vytvářet zisk. Úspěšné firmy vědí, že když pečují o své zákazníky, tak jejich podíl na trhu poroste a s ním i jejich zisky. Z tohoto důvodu je správná marketingová filozofie rozhodující pro každou organizaci ať je malá nebo velká, či je zisková nebo nezisková organizace, podnikající v tuzemsku či na celosvětové úrovni.(4)

#### **2.1.1. Definice Marketingu**

Definice marketingu dle Kotlera:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ (P. Kotler)

„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“ (P. Kotler)

Definice marketingu dle Americké marketingové asociace:

„Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“ (Americká marketingová asociace)

### **2.1.2. Vývoj marketingu**

Již od historických prvopočátků podnikání byla snaha minimalizovat riziko, jenž je spojeno se vstupem na trh a zároveň při tom maximalizovat zisk z podnikatelské činnosti. Z původní živelné snahy se postupně, pomocí shromažďování empirických zkušeností, začala vytvářet metoda řízení, která zahrnovala všechny nezbytné kroky a postupy za účelem zabezpečení co největší míry pravděpodobnosti úspěchu na trhu. V dnešní době si proto podnik nevystačí jen s rozhodováním na intuitivní úrovni, ale jeho činnost musí být podložena odpovídající teorií, která má co nejdokonalejší analytické nástroje pro usnadnění a urychlení analytických procesů, za účelem zvýšení šance na získání výhody před konkurencí. Tato teorie je marketing.

### **2.1.3. Význam marketingu**

Podnik, který chce trvale uspět v konkurenčním boji se v současnosti neobejde bez marketingového řízení. Trh dnešní doby charakterizuje vysoká dynamičnost, neustále se měnící se podmínky, rostoucí síla spotřebitele a boj s konkurencí o jeho přízeň. Z těchto důvodů jakákoliv snaha charakterizovat marketing pouze jako činnost určitého útvaru v organizační hierarchii podniku vyjadřuje nepochopení jeho významu. Marketing totiž musí být součástí práce všech zaměstnanců podniku, firemního myšlení a řízení.

Nepochopení významu marketingu je i to, když jsou v myšlení zaměstnanců využívány pouze některé části marketingového mixu, místo jeho komplexního využití.(3)

## **2.2. Vývoj marketingových koncepcí**

Marketingové řízení definujeme jako činnosti, které vedou k dosažení směny na cílovém trhu. Nyní je zapotřebí určit jakou koncepci bychom měli uplatňovat? Do jaké míry prosazovat zájmy firmy, brát v úvahu zájmy zákazníků či společnosti jako celku? V praxi se totiž velmi často můžeme setkat s konfliktem těchto zájmů. Při marketingových aktivitách využijí firmy některou následující základní koncepci: výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou a společenský marketing.(4)

### **2.2.1. Výrobní koncepce**

Jedná se o jednu z nejstarších koncepcí v podnikání. Tato koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé si oblíbí produkty, jenž jsou lehce dostupné a za nízkou cenu.

Manažeři ve výrobně orientovaných podnicích se zaměřují na dosažení vysoké produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce. Tohle je uplatňováno například v mnoha rozvojových zemích. To je způsobeno především tím, že spotřebitelé v těchto zemích usilují o získání produktů a už ne tolik je zajímají jejich dobré vlastnosti. Výrobní koncepce bývá rovněž implementována také v tom případě, když společnost chce zvětšit stávající trh.

Některé organizace poskytující služby také uplatňují výrobní koncepci. Mezi nimi jsou například mnohé lékařské a stomatologické praxe, které jsou organizovány na montážních principech. Podobnou organizaci mají i některé vládní agentury, úřady práce a úřady vydávající licenční povolení. Problémem tohoto způsobu organizace práce bývá obviňování z neosobnosti a nízké jakosti služeb a to v tom případě, když se jim podaří v krátkém časovém úseku vyřídit mnoho případů.(5)

### **2.2.2. Výrobková koncepce**

Výrobková koncepce je další významnou koncepcí. Vychází z předpokladu, že zákazníci upřednostní výrobky s vysokou kvalitou, provozní spolehlivostí a jsou zajímavé a moderní. V tomto případě by měla firma věnovat své úsilí soustavné péči o inovaci výrobků a o zlepšování jejich parametrů a vlastností. Někteří výrobci se domnívají, že když vyrobí lepší past na myši než konkurence, tak bude o ni takový zájem, že jim zákazníci utrhají ruce. Často však mohou být nemile překvapeni. Kupující jistě chtějí vyřešit svůj problém s myši doma, avšak past na myši nemusí být jediným řešením. Místo pasti mohou stejně dobře použít chemický přípravek, mohou se také obrátit na deratizační službu a nebo zvolit jiný a ještě účinnější způsob hubení myší. I dokonalejší past na myši se nebude příliš prodávat, jestliže nebude nabízena za přijatelnou cenu a její vzhled a balení nebudou v pořádku. Problém ale také může nastat tehdy, když past nebude dodávána do vhodných distribučních sítí a nebude vzbuzen zájem právě těch zákazníků, kteří ji potřebují a zákazníci nebudou dostatečně přesvědčeni, že jde o dokonalejší výrobek.

Výrobková koncepce směřuje k jistému druhu zaslepenosti či krátkozrakosti. Manažerům, řídícím vlakovou dopravu často nedochází, že zákazníci nutně nevyžadují dopravu právě vlakem, ale jednoduše potřebují jakýmkoliv způsobem vyřešit svůj problém s dopravou. Manažeři zapomínají, že existují i jiné dopravní prostředky. Dalším příkladem mohou být některé vzdělávací instituce, které předpokládají, že případní absolventi vyžadují jen humanitní vzdělání a už si neuvědomují velkou příležitost, jenž poskytují školy s technickým zaměřením.

### **2.2.3. Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat výrobky určité firmy v dostatečném množství, pokud prodej těchto výrobků nebude patřičně rozšířen a podporován různými nástroji. Touto koncepcí se řídí mnoho firem a především

ty firmy, které nabízí výrobky nebo služby, jenž zákazník příliš nevyhledává, příkladem mohou být encyklopedie, pojištění aj. Z tohoto důvodu musejí potenciální zákazníci často pracně vyhledávat a zdůrazňovat přednosti nabízeného produktu.

Mnohé firmy se uchylují k této koncepci v tom případě, když nejsou jejich kapacity dostatečně vytíženy, přičemž cílem je prodat to, co už mají vyrobené a ne to, co zákazník požaduje. Používání této marketingové strategie je poměrně rizikové. To je způsobeno tím, že tato marketingová strategie je postavena na tom, že společnost usiluje spíše o početné jednorázové transakce a ne o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, jenž nakonec přinášejí zisk. Tato koncepce vychází také z toho, že když se podaří zákazníka přemluvit, tak bude nakonec s výrobkem spokojen. Rovněž se spoléhá na to, že zákazník, který byl již jednou zklamán, kvůli koupi určitého výrobku, možná zapomene a daný výrobek si znovu koupí. Tyto skutečnosti však neodpovídají obvyklému chování kupujících. To potvrdili i mnohé výzkumy, které zjistili, že nejsou-li zákazníci s něčím spokojeni, tak si výrobek už nekoupí. Navíc nespokojený zákazník sdělí jeho nedobrou zkušenost v průměru deseti dalším lidem, zatímco spokojený zákazník se se svou zkušeností podělí v průměru se třemi potenciálními zákazníky.

#### **2.2.4. Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce je založená na předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů v tom případě, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a ještě je dokáže uspokojit efektivněji než konkurence. Tato koncepce je relativně často vyjadřována pomocí sloganů, jako například: „Zařídíme, abyste to zažili! “ (Marriott), „Létat, sloužit! “ (British Airways), a jiné.

V praxi se však často stává, že marketingová a prodejní koncepce jsou často zaměňovány. Zde je proto srovnání obou koncepcí:

**Tabulka 1 - Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí**

<b>Východiska</b>	<b>Základy</b>	<b>Nástroje</b>	<b>Výsledky</b>
<b>Prodejní koncepce</b>			
Podnik	Stávající výrobky	Prodej a podpora prodeje	Zisk je výsledkem objemů prodeje
<b>Marketingové koncepce</b>			
Trh	Potřeby zákazníků	Integrovaný marketing	Zisk je výsledkem spokojenosti zákazníků

Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

Z tabulky uvedené výše tedy vyplývá, že prodejní koncepce je orientovaná směrem k firmě. Začíná výrobními kapacitami a soustřeďuje se na již vyrobené výrobky. Aby společnost mohla dosahovat zisků musí vyvíjet náročné prodejní aktivity s mohutnou podporou prodeje. Podstata prodejní koncepce je snaha získat zákazníka bez ohledu na to, kdo je zákazníkem a proč.

Naopak, jak můžeme vidět z tabulky, marketingová koncepce je orientována směrem k zákazníkovi. Při realizaci této koncepce je zapotřebí poznání a vymezení trhu. Dále je třeba, aby se firma soustředila na potřeby zákazníků, jenž jsou následovány koordinací marketingových aktivit, které se týkají zákazníků. Zisku je dosahováno tím, že firma buduje se svými zákazníky dlouhodobé vztahy, které jsou založeny na vytváření hodnoty pro zákazníka a na uspokojení jeho přání a potřeb. Dle marketingové koncepce dosahuje firma vysokého obrátu i zisků díky orientaci na zákazníka a na vytváření hodnoty pro něj.

Mnoho firem se v praxi domnívá, že využívá marketingovou koncepci, ale opak je pravdou. Ve skutečnosti pracují podle určitých marketingových schémat, nazývají funkce svých zaměstnanců například marketing viceprezident, product manager, dále využívají pojmů, jako je marketingový plán či marketingový výzkum, ale to však ještě neznamená, že se tyto společnosti soustřeďují skutečně na marketing a že zákazník je v centru jejich



pozornosti. Otázkou je, do jaké míry jsou tyto společnosti schopny reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků a strategie svých konkurentů. Je třeba, aby společnosti dokázali pružně přizpůsobovat své marketingové strategie měnící se situaci na trhu.

Při realizaci marketingové koncepce se většinou vyžaduje mnohem více než jen reagovat na přání zákazníků. Společnosti, jenž se orientují na uspokojování potřeb zákazníků své zákazníky pečlivě sledují a zkoumají, snaží se více dozvědět o jejich přáních, věnují se shromažďování i analýze nápadů na nové výrobky či služby a zároveň ještě prověřují náměty na zlepšení vlastností stávajících produktů. V případě jasně definované potřeby a pokud zákazníci přesně ví co potřebují mohou mít firmy velmi dobré výsledky. V praxi se však často stává, že zákazníci nevědí co chtějí a nebo dokonce nevědí co vlastně chtít mohou. Tahle situace si žádá, aby firmy, u kterých je zákazník středem pozornosti, porozuměli jeho potřebám lépe, než jim rozumí sám zákazník a vytvářeli tak produkty, které uspokojí existující či právě vznikající potřeby nejen v současnosti, ale i v budoucnu.

#### **2.2.5. Koncepce společenského marketingu**

Společenský marketing se zakládá na myšlence, že firma musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe a účinněji než konkurenční firmy. V této koncepci se však nejen zohledňují dlouhodobé zájmy spotřebitelů, ale rovněž dlouhodobé zájmy společnosti. Tato koncepce je ze všech předtím zmíněných koncepcí nejnovější.

Společenský marketing si pokládá otázku, jestli je tradiční marketingová koncepce ještě vyhovující v době, ve které čelíme vážným problémům týkajících se životního prostředí, v době kdy reálně hrozí vyčerpání významných energetických zdrojů, v době kdy se zvyšuje počet obyvatel naší planety, narůstají hospodářské problémy světa a sociální aspekty jsou často opomíjeny. Musíme si tedy položit otázku, jestli firma, která identifikuje a uspokojuje individuální, okamžité, krátkodobé potřeby a přání zákazníků, prokazuje vždy dobro samotnému zákazníkovi z hlediska jeho dlouhodobějších potřeb či z hlediska potřeb společnosti jako celku. Dle koncepce společenského marketingu, se marketingová

koncepce nezabývá možným konfliktem mezi krátkodobými, dočasnými potřebami zákazníka a jeho přáními či potřebami dlouhodobými.

Společenský marketing je postaven na třech pilířích, které je zapotřebí zohlednit během přípravy marketingových strategií:

- Zisk firmy
- Zákazníci – uspokojení přání a potřeb
- Společnost jako celek – dlouhodobý pozitivní vývoj

Cílem marketingových rozhodnutí bylo dříve hlavně dosáhnout co nejrychleji zisku. V současné době si však firmy uvědomují nezbytnost uspokojovat přání a potřeby zákazníka i z dlouhodobého hlediska a tak vznikla marketingová koncepce. Z tohoto důvodu mnoho firem při přípravě marketingových rozhodnutí přemýšlí i o zájmech společnosti jako celku.(4)

### **2.3. Marketingové strategie a jejich formulace**

Formulace strategií se řadí mezi klíčovou manažerskou funkci, která je prováděna po stanovení marketingových cílů, k jejich dosažení, při respektování celopodnikového strategického směru, jenž je určující a promítá se do všech dílčích strategií. Je zapotřebí, aby marketingové strategie byly konzistentní nejen se základním strategickým podnikovým směrem, ale také respektovaly vnitřní souladnost jednotlivých podnikových strategických úrovní. Dále je třeba, aby strategické marketingové prvky byly konzistentní i s realitou vnějšího prostředí, které není statické a změny, ke kterým v něm dochází, jsou často významné a dramatické.

Marketingové strategie představují základní směr (schéma) postupu, jenž vede ke splnění marketingových a tím pádem i podnikových cílových úkolů. Pomocí míry dosažení cílů lze hodnotit úspěch či neúspěch strategie.

Dobrá strategie slouží jako spolehlivý důkaz schopného managementu a je zároveň předpokladem výkonnosti podniku. Manažeři musí rozhodovat mezi možnými strategickými alternativami a musí vybrat tu strategii, která se hodí pro podmínky podniku a znamená předpokládanou cílovou marketingovou výkonnost. Účel strategie spočívá v tom, že slouží k efektivnímu dosažení cílů v požadovaných časových úsecích na specifických segmentech celkového trhu, přičemž strategie jsou formulovány pro určitý výrobek a trh. Nenajdeme v nich podrobnosti průběhu dosažení dílčích cílů uskutečňovaných v denním prováděcím procesu. K tomuto účelu slouží marketingové taktiky.

Strategie je především potřeba budovat na síle podniku a na využití vhodných příležitostí pro podnik. Nezbytný předpoklad pro tvorbu spolehlivé marketingové strategie je porozumění a pochopení silné stránky firmy a jí porovnání s příležitostmi plynoucími z prostředí. Velmi důležité je v této souvislosti realistické posouzení také slabé stránky i rizik, které je možné na trzích očekávat. Samotný výběr strategie respektuje zvolené cílové trhy a volí marketingový mix k užití pro uspokojení cílových segmentů.

Všechny tři fáze marketingového řízení jsou spjaty s marketingovými strategiemi. Nejdříve, v rámci plánovací etapy, jsou vytipovány a formulovány tyto strategie a tím je vytvořen základní předpoklad pro jejich uskutečnění ke kterému dochází v rámci druhé fáze procesu, kterému se říká realizační. Prováděcí programy poté určují konkrétní odpovědnost a časový úsek pro uskutečnění plánovaných úkolů. Realizace těchto strategií také předpokládá vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace, vytvoření marketingového útvaru a účelné použití marketingových nástrojů potřebných k přeměně plánovaných cílů ve skutečnost. Strategie určují směr postupu podniku v zájmu dosažení plánovaných úkolů, proto je nezbytná i marketingová kontrola, jedná se o takzvanou kontrolní fázi. Tato fáze se soustřeďuje na hodnocení účinnosti strategií. Kontrolou se zjišťuje míra, kterou strategie přispívají k dosažení vytyčených cílů. Kontrola má také podíl na zjištění problémů uvnitř etap plánování a realizace, účastní se zmapování změn, ke

kterým došlo ve výchozích hypotézách a rovněž v nutných případech se věnuje i přijetí vhodných korekčních opatření.

Při práci s marketingovými strategiemi na podnikové úrovni je zapotřebí věnovat pozornost i jejich typologii a také následnému výběru strategických přístupů. Manažér je při rozhodování se o typu strategie a systémovém přístupu konfrontován s prostředím podniku, rovněž se situací uvnitř firmy i úvahou o maximální účinnosti přeměny firemních marketingových zdrojů ve výrobky a služby a jejich následný prodej zákazníkům. Zde je však potřeba připomenout, že se jedná o práci v dlouhodobých termínech, kontinuální se značnými riziky a nejistotou, že existující i případné možnosti kombinování jednotlivých systémových přístupů rovněž vyžadují značné manažerské soustředění.

Většina podniků při uspořádání strategií vychází z členění marketingových veličin v rámci marketingového mixu. Toto uspořádání je proto, že se strategie vztahují k nástrojům marketingového mixu. Jejich strategická koncepce je založena na strategiích:

- Výrobních
- Cenových
- Distribučních
- Komunikačních

Velmi užívané je i následující členění:

- Podle trendů na trhu – strategie růstové, udržovací a ústupové
- Na základě chování k vnějšmu prostředí – strategie kooperační a konfliktní
- Podle přístupu k trhu a segmentům trhu – strategie ofenzivní a defenzivní
- Na základě cyklu životnosti trhu – strategie pro trhy ve fázi zavádění, ve fázi růstu, pro zralé a nasycené trhy i pro trhy klesající

Můžeme rovněž z hlediska marketingového řízení vyznávat parciální nebo integrální marketingovou koncepci. Podnikům bude v rámci práce s trhy bližší parciální strategická koncepce, která představuje i podstatu integrovaných přístupů. V této souvislosti je třeba upozornit na nejznámější parciální přístupy:

- Strategické směry růstové, založené na vztahu výrobek – trh
  - Strategie penetrace trhu
  - Strategie vývoje trhu
  - Strategie vývoje výrobku
  - Strategie diverzifikace
- Strategické směry orientující se na konkurenci
  - Strategie výrobce s nejnižšími náklady
  - Strategie diferenciacce
- Strategické směry zakládající se na postavení firmy na trhu
  - Strategie tržního vůdce
  - Strategie tržního vyzyvatele
  - Strategie tržního následovatele
  - Obsazování tržních mezer
- Vícerozměrné strategické směry
  - Strategie, které se zaměřují na vůdcovství v několika faktorech, například náklady a jakost

Výběr nejvíce hodící se strategie a použití systemizačního hlediska se provádí po pečlivém zvážení všech podmínek a okolností, jenž připadají v úvahu pro ovlivňování budoucích podmínek působení podniku na trhu. Strategický zájem firmy je především zvýšení vzájemné synergie ve vztahu výrobek – trh. Produkty, trhy pro tyto produkty, marketingové zdroje a kompetence se musí vzájemně doplňovat a posilovat takovým

způsobem, aby celkový marketingový výkon firmy byl vyšší než při absenci těchto skutečností.(1)

## **2.4. Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí firmy je složeno z vnějších faktorů ovlivňujících realizaci marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky a vytváří jak rizika, tak i příležitosti. Aby firma uspěla je nezbytně nutné neustále vnější prostředí analyzovat a reagovat na jeho vývoj.

Marketingové prostředí je možné rozdělit na dvě části a to mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí určují faktory, jež bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Těmito faktory jsou dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností – jedná se o vnitrofiremní prostředí. Makroprostředí je na druhou stranu dáno vnějšími okolnostmi. Tyto okolnosti ovlivňují mikroprostředí. Faktory makroprostředí jsou demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

### **2.4.1. Mikroprostředí**

Marketing má za cíl vytváření a udržování vztahů se zákazníky tím způsobem, že firma uspokojuje jejich přání a potřeby. Úspěch marketingu v dosahování tohoto cíle však závisí i na interakci s ostatními faktory, které hrají roli v mikroprostředí firmy: zaměstnanci, dodavatelé, poskytovatelé služeb, zákazníci, konkurence a i s veřejností.

#### ***2.4.1.1. Firemní prostředí***

Vnitrofiremní prostředí je třeba brát v úvahu při přípravě marketingových plánů. Firemní prostředí se skládá ze skupin jako například vrcholový management, finanční

oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Globální cíle, strategie a politiky firmy jsou stanovovány vrcholovým managementem. Veškerá marketingová rozhodnutí poté musejí zapadat do těchto globálních plánů a většinou před samotnou realizací bývají schvalovány vrcholovým managementem.

Rovněž je třeba, aby marketingové oddělení úzce spolupracovalo i s jinými odděleními firmy. Na finančním oddělení je pak nalezení a poskytnutí zdrojů, které umožní realizaci marketingového plánu. Oddělení výzkumu a vývoje má za cíl navrhování bezpečných a atraktivních výrobků a služeb. Nákupní oddělení má na starosti zajišťování surovin a subdodávky a výrobní oddělení se stará o výrobu v požadované míře a kvalitě. V účetním oddělení se sledují výnosy a náklady a tím pomáhá marketingovému oddělení při analýze plnění stanovených cílů. Všechna oddělení firmy ovlivňují marketingové plány a operace. Úkolem marketingového oddělení je také zajištění toho, aby všechny tyto složky měly na mysli užitek zákazníka a spolupracovaly s cílem uspokojit jeho přání a potřeby.

#### ***2.4.1.2. Dodavatelsko – odběratelské vztahy***

Tyto vztahy hrají důležitou roli v celkovém systému, který zajišťuje uspokojení přání a potřeb zákazníků. Umožňují firmě produkovat její vlastní produkty. Problémy s dodavateli mohou marketing negativně ovlivnit. Úkolem marketingových pracovníků je proto monitorování vstupů firmy a jejich dosažitelnosti. Případné výpadky nebo zpoždění dodávek, stávky a další problémy mohou snížit objem prodeje v krátkodobém horizontu a v dlouhodobém horizontu se zase mohou odrazit ve spokojenosti zákazníků. Marketingové oddělení firmy musí také sledovat cenové vývoje u klíčových vstupů, jelikož zvýšení cen těchto vstupů může způsobit zvýšení cen vlastních produktů a tím snížit jejich prodeje.

#### ***2.4.1.3. Poskytovatelé služeb***

Poskytovatelé služeb zjednodušují firmě realizaci obchodních operací. Jde například o různé typy obchodních mezičlánků, o firmy zajišťující fyzickou distribuci zboží,

marketingové agentury a poskytovatele finančních služeb. Mezi obchodní mezičlánky řadíme distribuční společnosti pomáhající firmě hledat zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby. Tento pojem zastřešuje jak velkoobchodní společnosti, tak i maloobchodní společnosti. Práce s těmito mezičlánky a jejich výběr není nic jednoduchého. V dnešní době výrobci již neuplatňují své výrobky na trhu malých nezávislých prodejců, ze kterých si vybírají, ale místo toho čelí velkým obchodním řetězcům, které jsou dost silné na to, aby si mohli diktovat podmínky nebo dokonce odřízly výrobce od některých trhů.

Další skupinou poskytovatelů služeb jsou firmy obstarávající fyzickou distribuci zboží, tím se myslí jeho doprava a skladování. Při spolupráci s těmito poskytovateli služeb je nezbytné stanovit nejlepší způsob dopravy a skladování. Je také zapotřebí vyvážit různé faktory, například náklady, způsob dodání, rychlost a bezpečnost. Marketingové agentury usnadňují propagaci produktů i volbu vhodných trhů. Velmi důležitý je výběr těchto firem a to z důvodu, že jednotlivé firmy se liší svou kreativitou, kvalitou, poskytovanými službami i cenou. Jako další poskytovatele služeb, v tomto případě finančních služeb, je nutné zmínit banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a mnohé další společnosti, které pomáhají financovat aktivity firmy nebo je zajišťovat proti rizikům.

Stejně tak jako dodavatelé, tak i poskytovatelé služeb hrají důležitou roli v celkovém systému, jenž zajišťuje uspokojování přání a potřeb zákazníků. Jestliže firma chce tohoto cíle dosáhnout, je třeba, aby optimalizovala nejen vlastní výkonnost, ale i výkonnost celého tohoto systému tím, že bude efektivně spolupracovat s poskytovateli služeb.

#### ***2.4.1.4. Charakter cílového trhu***

Analýza charakteru cílového trhu je nezbytná pro úspěch firmy. Trhy lze rozdělit do pěti základních typů:

- Spotřebitelský trh



- Průmyslový trh
- Trh obchodních mezičlánků
- Státní zakázky
- Mezinárodní trh

Spotřebitelský trh je složený z jednotlivců a domácností, kteří nakupují zboží a služby pro svou osobní potřebu. Průmyslový trh je místo, jenž slouží k obstarávání zboží a služeb k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem. Trh obchodních mezičlánků se využívá k nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem. Státní zakázky jsou poptávány státními úřady, které nakupují zboží a služby, jež samy potřebují nebo je dále redistribuují. Poslední druh cílového trhu jsou trhy mezinárodní. Mezi tyto trhy řadíme všechny výše zmíněné trhy, ale v zahraničí. Každý výše zmíněný typ cílového trhu má své specifické vlastnosti, které vyžadují pečlivou analýzu.

#### ***2.4.1.5. Konkurence***

Základní marketingové pravidlo nám říká, že chce-li být firma úspěšná, tak musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než její konkurence. Z tohoto důvodu nestačí, když se marketingové oddělení firmy zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků, ale je také potřeba získat strategickou výhodu tím způsobem, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy bude jasně odlišovat od konkurenčních nabídek.

Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, kterou bychom mohli považovat za nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie se odvíjí od velikosti firmy, rovněž ale záleží i na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí. Strategie hodící se pro velké společnosti mohou být pro malé firmy příliš drahé, ale ani velikost firmy sama o sobě nestačí. I pro některé velké firmy jsou některé strategie úspěšné a jiné zase na druhou stranu úspěšné nejsou. Pro malé firmy existují marketingové strategie, jejichž úspěch není pro velké firmy dosažitelný.

#### **2.4.1.6. Vztahy s veřejností**

Marketingové prostředí firmy rovněž zahrnuje veřejnost a vztahy s veřejností. Pojmem veřejnost máme na mysli zájmové skupiny. Tyto skupiny jsou schopny ovlivnit aktivity určité firmy. Zájmové skupiny je možné rozdělit následujícím způsobem:

- Finanční instituce – instituce ovlivňující schopnost firmy získávat finanční prostředky (banky, investiční společnosti).
- Média – zabývají se zpravodajstvím, publicistikou a dokumentaristikou (noviny, televize).
- Vládní instituce – tyto instituce ovlivňují firmy a marketing vytvářením právního prostředí (v oblasti bezpečnosti výrobků, pravdivosti reklamy).
- Občanské iniciativy – zde můžeme zahrnout například spotřebitelské organizace, ekologická nebo menšinová hnutí a jiné. Občanské iniciativy mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity firmy. Z tohoto důvodu je vhodné, aby marketingový odborník za pomoci oddělení public relations byli s těmito občanskými iniciativami neustále v kontaktu.
- Místní samospráva a občané (žijící v sousedství firmy) – by také měli být v centru pozornosti firmy. Velké společnosti tudíž často zřizují funkci referenta pro místní vztahy. Ten má na starosti jednání s místní veřejností, účastní se nejrůznějších shromáždění, odpovídá na otázky občanů nebo přispívá na dobročinné akce jménem firmy.
- Široká veřejnost – vztah široké veřejnosti k firmě, k jejím výrobkům a aktivitám je velmi důležitý už kvůli tomu, že ovlivňuje objem prodeje výrobků a služeb firmy.
- Zaměstnanci firmy – z pohledu marketingu jsou zaměstnanci jakousi interní veřejností firmy. Velké korporace vydávají firemní časopisy a v nich své zaměstnance informují a motivují. V případě spokojenosti zaměstnanců se svou firmou se následně tato spokojenost i pozitivní přístup přenáší na veřejnost.

Vztahy s veřejností můžeme definovat jako snahy o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, případně pomluv šířících se o firmě.

#### **2.4.2. Makroprostředí**

Tímto pojmem označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory tvořící toto prostředí mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, ale na straně druhé ji však mohou i ohrozit. Faktory, ze kterých se makroprostředí skládá, je možné rozdělit do šesti hlavních faktorů:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

##### ***2.4.2.1. Demografické prostředí***

Demografie je věda, která se zabývá studiem skupiny lidí, populace a jejich charakteristiky (hustota osídlení, počet obyvatel, věková struktura). Demografické prostředí je pro marketing velmi důležité, jelikož spotřebitelé tvořící jednotlivé trhy jsou také skupinami lidí.

Počet obyvatel Země neustále roste, již v současnosti na Zemi žije více než šest miliard lidí a odhaduje se, že v roce 2025 počet obyvatel přesáhne 7,9 miliardy. Tento rychlý nárůst počtu obyvatel má velký vliv na podnikání. Více obyvatel znamená více lidských potřeb, které je třeba uspokojit, což může v závislosti na kupní síle obyvatel znamenat nová odbytiště. Jako příklad můžeme použít Čínu, která se pokusila zvládnout

populační explozi nařízením, které zakazuje mít víc než jedno dítě. Následkem tohoto zákazu je to, že čínské děti jsou rozmazlované a obskakované více než kdykoliv předtím. Tím, že na každé čínské dítě připadá šest dospělých (rodiče a prarodiče z každé strany) jsou děti zahrnovány vším, od hraček přes sladkosti až po počítače. Průměrná pekingská domácnost utratí kolem čtyřiceti procent příjmů na uspokojení přání a potřeb svého jedináčka. Výrobci hraček samozřejmě vycítili příležitost a vrhly se na čínský trh.

Obrovské a různorodé obyvatelstvo naší planety vytváří příležitosti a výzvy, jež je potřeba využít. Marketingový odborníci se z tohoto důvodu musí zajímat o demografické prostředí, jeho trendy a o vývoj na trzích domácích, tak i zahraničních. Musí tudíž sledovat změny ve věkové struktuře a ve složení domácností, geografické přesuny obyvatelstva, jeho vzdělanost a různorodost.

#### ***2.4.2.2. Ekonomické prostředí***

K úspěšnému prodeji je potřeba, aby měli kromě chuti nakupovat i potřebné peníze. Ekonomické prostředí je složeno z faktorů, jenž ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností, přičemž objem a rozdělení příjmů se v jednotlivých zemích od sebe výrazně liší. Jsou země s agrární ekonomikou, ve kterých lidé spotřebovávají převážně výrobky a potraviny, jenž sami vyprodukují. Tyto země nabízejí velmi málo odbytových příležitostí. Přesným opakem těchto zemí jsou průmyslově vyspělé ekonomiky. Ty vytvářejí bohaté trhy s nejrůznějšími druhy zboží. Marketingoví odborníci musejí podrobně analyzovat změny charakteru a nákupních zvyklostí a to na domácím i zahraničním trhu.

#### ***2.4.2.3. Přírodní prostředí***

Do přírodního prostředí zahrnujeme především surovinové zdroje. Surovinové zdroje jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a tím pádem ovlivňují marketingové aktivity. Za posledních třicet let neustále rostl zájem o životní prostředí. Devadesátá léta 20. století jsou některými analytiky nazývána „dekádou Země“ a tvrdí o nich, že životní

prostředí je dominantní problematikou, kterou musí řešit firmy i veřejnost. Avšak i přes toto všechno dosahuje znečištění vody a vzduchu nebezpečných hodnot na mnohých místech světa. Jako další příklady problémů, kterým v dnešním světě čelíme je třeba zmínit ztenčování ozónové vrstvy, způsobující skleníkový efekt a globální oteplování nebo rostoucí množství odpadu.

Z pohledu marketingu se ve vývoji přírodního prostředí objevují některé zajímavé tendence. Jako první bychom mohli uvést nedostatek surovin, který se týká i zdánlivě nevyčerpatelných zdrojů, jako voda nebo vzduch. Hodně velkoměst se dusí právě kvůli znečištěnému ovzduší a nedostatek vody je problém na mnohých místech světa. Rovněž by se měli využívat s rozvahou i obnovitelné zdroje jako jsou lesy či potraviny a co se týče neobnovitelných zdrojů, tak ty znamenají pro lidstvo vážný problém. Firmy využívající při výrobě neobnovitelné zdroje ve velkém množství budou čelit přinejmenším velkému růstu výdajů za ně, pokud se nestanou zcela nedostupnými.

Druhým trendem je rostoucí znečištění. Při průmyslové výrobě dochází téměř vždy k poškození kvality okolního prostředí. Významné problémy jsou například s ukládáním jaderného nebo chemického odpadu, s nebezpečným obsahem rtuti v oceánech, s chemickým znečištěním potravin a půdy nebo se znečištěním prostředí nerecyklovatelným odpadem.

Třetí tendencí je v této problematice růst státních zásahů, avšak vlády v jednotlivých zemích mají, co se týče ochrany životního prostředí, různý přístup. Příkladem jedné strany může být německá vláda, která kvalitu životního prostředí energicky chrání. Příkladem druhé strany mohou být hlavně chudší země, které se o znečištění příliš nezajímají, většinou jim na ochranu chybí prostředky nebo politická vůle. Je ale pravdou, že i bohatší země nemají dostatek finančních prostředků i politické vůle k tomu, aby ochranu prostředí měli na dostatečné úrovni. Všichni spoléhají na to, že firmy všude na světě zvýší svou ohleduplnost k prostředí a také spoléhají na objevení nových a levnějších metod umožňujících dostat znečištění pod kontrolu.

#### ***2.4.2.4. Technologické prostředí***

Technologické prostředí je v současnosti asi nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím náš život. Díky vědě a technice můžeme využívat zázračné pomocníky jako jsou antibiotika, transplantace orgánů, počítače nebo internet, ale na druhou stranu i hrůzy jako jsou zbraně hromadného ničení. Hodně vynálezů spadá do smíšené kategorie, takže mohou být využity dobře, tak i špatně. Příkladem mohou být automobily, televize nebo kreditní karty. To jak lidé vědu a techniku vnímají závisí na tom, zda na ně dělá větší dojem dobro nebo zlo, které technologie přinášejí.

Technologické prostředí je velmi rychle se měnící prostředí a řada z věcí, které dnes běžně používáme před sto nebo jen třiceti lety vůbec neexistovala. Například v polovině 19. století neexistovali automobily, letadla, rozhlas nebo žárovka. Na začátku 20. století zase nebyla televize, spreje, klimatizace nebo antibiotika. V době mezi světovými válkami jsme nemohli využít kopírovací stroje, umělé prací prostředky, antikoncepci a satelity. A ještě v šedesátých letech nebyly osobní počítače, CD – přehrávače nebo internet.

Nové technologie s sebou přinášejí nové možnosti a umožňují vznik nových trhů, avšak na druhé straně zastarávají a jsou nahrazovány jinými. Příkladem může být vynález tranzistorů, který silně poškodil výrobce elektronek, dále třeba rozšíření automobilů snížilo tržby železnic a vynález kompaktních disků výrazně omezil trh s gramofonovými deskami. Kdykoliv se výrobci starých technologií snažili proti novým technologiím bojovat nebo je ignorovat, tak se jejich hospodářské výsledky horšili. Lepší přístup je pozorné sledování a analyzování technologického prostředí, protože výrobky firem, které toto zanedbávají, rychle zastarávají a poté firma není schopna využít nových výrobních příležitostí a trhů, které technický pokrok nabízí.

#### ***2.4.2.5. Politické prostředí***

Marketingová rozhodnutí jsou výrazně ovlivněna vývojem politického prostředí. Politickým prostředím se rozumí legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny ovlivňující či omezující podnikatelské a soukromé aktivity ve společnosti.

I ti nejliberálnější zastánci volného trhu přiznávají, že určitá míra regulace chodu celého ekonomického systému pomáhá. Správná míra regulace může být prospěšná pro posílení konkurence a zajištění rovných podmínek na trhu výrobků a služeb. Z těchto důvodů stát přijímá zákony a vyhlášky, v rámci své veřejné politiky, které omezují podnikání v zájmu společnosti jako celku. Proto je i valná většina marketingových aktivit omezena mnoha pravidly a zákony.

Zákonů omezujících podnikání na celém světě neustále přibývá. V USA je v platnosti mnoho zákonů vztahujících se na konkurenci, poctivý obchod, ochranu životního prostředí, bezpečnost výrobků, pravdivost reklamy, soukromí zákazníků a mnoho jiných. V Evropě připravila Evropská komise nový rámec zákonů vztahujících se na konkurenční prostředí, standardizaci, spolehlivost výrobků a obchodních transakcí v zemích EU. Některé země, jako je třeba Norsko, mají přísnější spotřebitelské zákony než USA. V Norsku jsou například zakázány zákaznické kupóny, spotřebitelské soutěže a ceny. V Thajsku zase třeba musejí zpracovatelé potravin prodávat i domácí značky, aby se tímto způsobem dostaly na trh i levnější výrobky. V Indii potřebují potravinářské firmy zvláštní povolení na to, aby mohli uvést na trh výrobek, jehož ekvivalent na trhu již je, např. další značku rýže.

Je mnoho důvodů k přijímání zákonů omezujících podnikání. Jedním z nich je ochrana firem před nekalou konkurencí. Představitelé firem sice říkají, jak je konkurence prospěšná, přesto se ji občas snaží zlikvidovat v případě, že je ohrožuje. Kvůli těmto důvodům přijímají jednotlivé státy legislativu omezující nekalou konkurenci. Ve Spojených

Státech amerických prosazuje tyto zákony Federální obchodní úřad a antimonopolní odbor ministerstva spravedlnosti.

Jedním z dalších důvodů je ochrana spotřebitele před nekalými obchodními praktikami, jako je lživá reklama, klamavé obaly či ceny nebo prodej nekvalitních výrobků.

Třetím důvodem pro regulování trhu je ochrana zájmů společnosti jako celku. Existuje totiž řada aktivit, které nepřispívají k lepší kvalitě života. Cílem tedy je přimět firmy k odpovědnosti za společenské náklady, jež jejich výrobky a služby vyžadují či způsobují.

#### ***2.4.2.6. Kulturní prostředí***

Kulturní prostředí je složeno z faktorů ovlivňujících základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Každý z nás vyrůstá v určité společnosti a tato společnost utváří jeho základní postoje a hodnoty. Rovněž přijímá určitý světový názor, který následně určuje jeho vztahy k okolí. Následující kulturní faktory můžou ovlivňovat marketing a marketingová rozhodnutí:

- Stálost kulturních hodnot – lidé v každé společnosti mají své názory a hodnoty, většinou děděné z generace na generaci a proto je velmi těžké je změnit.
- Změny druhotných kulturních hodnot – druhotné hodnoty procházejí změnami a je možné je ovlivnit, příkladem může být vliv populárních umělců na mládež, proto se marketing snaží tyto změny předvídat, aby mohl reagovat na případné hrozby či příležitosti.
- Názory lidí na sebe sama – to, jaké produkty lidé nakupují je součástí jejich sebevyjádření se. Lidé si pořízují takové produkty, jež jsou v souladu s jejich chápáním sebe sama.
- Názory lidí na jiné lidi – podle odborníků nedávno začal přesun od individualismu ke společenskosti – lidé jsou raději s jinými lidmi a starají se o ostatní. To by



znamenal, že v budoucnu vzroste poptávka po produktech napomáhajícím přímým vztahům mezi lidmi.

- Názory lidí na organizace – pro organizace všeho druhu je důležité, aby hledali způsoby, jak zvýšit důvěru zaměstnanců a zákazníků v ně.
- Názory lidí na společnost – názory jednotlivých lidí na společnost jako celek se různí. Postoje lidí ke společnosti ovlivňují jejich nákupní zvyklosti, spořivost i postoj k tržním vztahům. Můžeme zde pozorovat například jev zvaný spotřebitelské vlastenectví.
- Názory lidí na přírodu – například potravinářské společnosti významný trh s biopotravinami – přírodní rovná se zdravější, i když ve skutečnosti klasické potraviny mohou být stejně zdravé.(4)

## **2.5. Marketingový mix**

„Marketingový mix lze chápat jako soubor úkolů a dílčích opatření, jenž ve svém finálním důsledku pomáhají k uspokojení požadavků zákazníka tak, aby firma dosáhla svých cílů optimální cestou. Marketingový mix se obvykle skládá ze čtyř základních nástrojů tzv. 4P.

1. Product (produkt) – co za služby a výrobky na trhu prodávat.
2. Price (cena) – zahrnuje stanovení ceny, ale i poskytování a využívání slev.
3. Place (distribuční cesty) – je vytváření vhodných distribučních cest tak, aby zákazník mohl výrobek zakoupit v určitém místě, čase a v požadovaném množství.
4. Promotion (komunikační mix, marketingová komunikace) – má informovat spotřebitele a stimulovat ho, aby učinil kupní rozhodnutí.“(6)

### **2.5.1. Produkt**

Pojmem produkt se rozumí vše, co tvoří nabídku na trhu. Tím máme na mysli všechny hmotné i nehmotné statky, které můžeme nakupovat, používat a spotřebovávat a

které mohou uspokojovat přání a potřeby. Produkt jsou všechny výrobky, služby, zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, je to jednoduše vše, co může být předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit přání a potřeby.

Na trhu většinou firmy nabízejí hmotné výrobky i služby, i když u některých firem v jejich celkové nabídce převažují výrobky, v jiných zase služby. Najdeme však i případy, kdy se nabídka sestává pouze z hmotného výrobku, jako příklad můžeme uvést mýdlo, zubní pastu nebo sůl, kde s prodejem těchto výrobků není spojeno poskytnutí služby. Druhým opakem zase mohou být finanční poradci či lékařská péče, kde obsahem nabídky je pouze poskytnutí služby. Mezi těmito variantami však existuje celá řada vzájemných kombinací. Nabídka firem se může třeba skládat z hmotného výrobku s navázanou službou.

#### ***2.5.1.1. Vrstvy výrobku***

Výrobek či službu je možné rozdělit na tři pomyslné vrstvy (dimenze). Ta základní vrstva je tak zvané jádro výrobku, ve kterém se promítá především otázka: co si kupující kupuje? Jádro výrobku tvoří jeho základ, je to důvod proč si zákazník daný výrobek či službu kupuje.

Další vrstvou je tzv. střední vrstva. To je skutečný výrobek, ke kterému nezbytně patří úroveň kvality, styl, design, balení i značka.

Poslední vrstva je tvořena rozšířeným výrobkem. Firma nabízí kromě základní funkce tvořící skutečný výrobek i další služby, jenž musí zákazníkovi poskytnout. Jedná se o komplexní vyřešení jeho problému. Tyto služby mohou být například prodejní servis, záruky, dodávky a úvěrování.

Firma připravující nový výrobek musí nejdříve definovat jeho základní funkci (vnitřní vrstva), poté prvky skutečného výrobku (střední vrstva) a nakonec služby, které zákazníkovi v případě jeho koupě poskytne (vnější vrstva).

### **2.5.1.2. Klasifikace výrobků a služeb**

Výrobky je možné podle druhu zákazníků dělit do dvou základních kategorií a to na spotřební a průmyslové výrobky.

Spotřební výrobky si zákazníci pořizují pro svou vlastní spotřebu. Dále se liší v tom, jak je zákazníci nakupují a jaký se při prodeji využívá marketingový přístup. Spotřební výrobky se ještě většinou rozdělují na:

- Rychloobrátkové zboží – zboží denní spotřeby (pečivo, noviny).
- Zboží dlouhodobé spotřeby – spotřebitel při výběru porovnává styl, kvalitu, cenu, ale i životnost výrobku. Spotřebitel rovněž stráví více času shromažďováním informací a následným porovnáváním výrobků (automobily, nábytek).
- Speciální výrobky – do této kategorie spadají značkové výrobky nebo výrobky s mimořádnými parametry. Spotřebitel je ochoten vynaložit velké úsilí kvůli nákupu takovéhoto výrobku (drahé automobily, fotoaparáty).
- Neznámé a nevyhledávané zboží – jedná se o zboží, o němž zákazník zatím neví, a nebo ví, ale nemá v úmyslu jej koupit. Spadá sem většina inovovaných výrobků, do té doby, než se o nich spotřebitel dozví třeba z reklamy. Dále sem můžeme zařadit také různé pojišťovací produkty.

Průmyslové výrobky jsou výrobky, které jsou určeny pro další zpracování nebo pro další podnikatelské aktivity. Rozdíl mezi spotřebními a průmyslovými výrobky je v tom, k jakému účelu jsou nakupovány. Například když si koupíme sekačku a posekáme trávu okolo svého domu, tak jde o výrobek spotřební, ale v případě, když koupíme sekačku pro svou farmu, tak se jedná o průmyslový výrobek.

Průmyslové výrobky a služby rozlišujeme na tři skupiny:

- Materiály a součásti – patří sem např. zemědělské plodiny, dále zpracovávané materiály (cement, železo) a komponenty (pneumatiky, kola).
- Kapitalizovatelné položky – jde o průmyslové výrobky, jež jsou dále využívány kupujícími ve výrobě nebo v podnikání.
- Dodávky a služby – dodávky představují provozovací látky (uhlí, papír), pomocné látky či nástroje (barvy, hřebíky). Služby zahrnují např. údržbu a opravy.

### ***2.5.1.3. Značková politika***

Asi nejdůležitější schopností marketéra je vytvoření značky, udržení jí na trhu, chránění a zvyšování prestiže. Značku je možné vyjádřit jménem, slovním spojením, symbolem, znakem, obrazem, případně jejich kombinacemi. Základní funkce značky je identifikace výrobků a služeb dané firmy a diferenciací od konkurenčních firem.

Značka je spotřebitelem považována za významnou součást výrobku, přispívající k jeho hodnotě. Značková politika v dnešní době má obrovský význam a skoro se neprodávají výrobky bez označení. Značky usnadňují kupujícím identifikaci výrobků a také spotřebitel díky značce ví, že daný výrobek bude mít určité vlastnosti, stálou užitnou hodnotu a kvalitu.

### ***2.5.1.4. Strategie vývoje nových výrobků***

Firmy musí neustále vyvíjet další výrobky a služby, aby obstály v konkurenčním boji. Nové produkty může firma buď získat např. odkoupením patentu, licence nebo může vyvinout svůj vlastní produkt. Vývojem nových produktů se tedy rozumí vývoj nových produktů, vývoj původních inovovaných výrobků, vývoj modifikovaných výrobků a služeb a nových značek, které jsou vyvíjeny oddělením výzkumu a vývoje firmy. Inovace pro firmu mohou být velmi riskantní a to v tom případě, když inovovaný nebo nový výrobek nebude mít úspěch u spotřebitelů. V takových případech může firma přijít o značné peníze.

Vývoj nových produktů je však nutný, i když pravděpodobnost úspěchu nových produktů je relativně malá. Řešení spočívá v důkladném plánování nových produktů a v systematickém procesu vývoje zaměřeném na jejich vyhledávání a rozvoj. Tento proces se skládá z osmi hlavních kroků:

- Shromažďování nápadů a námětů – systematické vyhledávání námětů na nové výrobky či služby
- Třídění nápadů a námětů – cílem je vystopovat dobré myšlenky a potlačit ty špatné
- Stanovení koncepce produktu a její testování – je třeba připravit koncepci produktu splňující očekávání týkající se kvality, výkonnosti a užitných vlastností
- Tvorba marketingové strategie
- Ekonomická analýza – posouzení předpokládaných objemů prodeje, nákladů a odhad budoucího zisku
- Vývoj prototypu výrobku – cílem je ověření toho zda prototyp skutečně funguje
- Marketingový test – testování produktu a marketingového programu v podmínkách blízkých se skutečné situaci na trhu
- Komercializace – uvedení nového výrobku na trh

### **2.5.2. Cena**

Cena je částka, za kterou je produkt nabízen na trhu, je to vyjádření hodnoty pro spotřebitele, to je suma, kterou spotřebitel vynaloží, výměnou za užitek, který získá zakoupením produktu.

### ***2.5.2.1. Faktory ovlivňující způsob stanovení ceny***

Cenovou politiku firmy ovlivňují faktory interní a externí. Mezi interní faktory řadíme:

- Marketingové cíle – například maximalizace zisku, uchování tržního postavení, získání vedoucího postavení v kvalitě výrobků
- Marketingový mix – cenová politika musí být koordinována s návrhem výrobku, s jeho distribucí a podporou prodeje, za účelem sestavení konzistentního a efektivního marketingového programu
- Náklady – vymezují spodní hranici ceny
- Firemní politika – vedení firmy musí rozhodnout, kdo bude určovat ceny

Mezi externí faktory řadíme:

- Povahu trhu a poptávky – situace na trhu či celková poptávka po daném produktu určují nejvyšší možnou hranici ceny
- Náklady, ceny a nabídka konkurence
- Ostatní vnější faktory – ekonomické podmínky, obchodní mezičlánky, politika vlády, celospolečenské otázky

### **2.5.3. Distribuce**

Distribuční cesta je množina nezávislých organizací podílejících se na procesu zajištění dostupnosti produktu pro zákazníka. Distribuční firmy zajišťují úkoly, jako jsou:

- Informace – shromažďování a distribuce výsledků výzkumu trhu a dalších poznatků o účastnících a faktorech, které působí v marketingovém prostředí a jsou potřebné pro plánování a napomáhají směně

- Podpora prodeje – tvoří a šíří informace o nabídkách, za účelem přilákání zákazníků
- Kontakt - hledání potencionálních zákazníků a komunikace s nimi
- Nabídka – přizpůsobení nabídky potřebám zákazníků
- Jednání – dosažení dohody, aby mohla proběhnout koupě
- Fyzická distribuce
- Financování – získání zdrojů pro pokrytí nákladů distribuce
- Převzetí rizika – přejímají riziko spojené s fungováním distribučního článku

#### ***2.5.3.1. Úroveň distribuční cesty***

Úrovní distribuční cesty se rozumí počet prostředníků vyvíjejících aktivity s cílem dopravit výrobky co nejdříve kupujícímu. Dělí se na přímou distribuční cestu, to je cesta bez jakýchkoliv prostředníků, a na nepřímou distribuční cestu. Nepřímá distribuční cesta zahrnuje jednoho nebo více prostředníků.(4)

#### **2.5.4. Marketingová komunikace**

„Cílem marketingové komunikace je přesvědčit zákazníka či veřejnost. Na základě přesně definovaného cíle a stanoveného způsobu přenosu informací postupně změnit názory, postoje či chování zákazníka, veřejnosti vůči firmě a její nabídce. Znamená to modifikovat mentální stránku, tj. motivaci, znalosti, představy, postoje atd.

Zároveň je třeba poukázat na pravidlo minimálního účinku marketingové komunikace, které říká, že jestliže komunikace nepřesvědčí nové zákazníky k nákupu, pomůže alespoň loajalitě těch stávajících. V tvrdém konkurenčním prostředí je třeba pořád udržovat a poutat pozornost i současných zákazníků, jelikož loajalita k firmě se jeví v dnešní době více a více jako vzácnost.

Neustálou prioritou marketingové komunikace zůstává také upoutání pozornosti, a proto v této oblasti vznikají různé velmi originální nápady, jenž jsou vytvářeny různými

reklamními agenturami. Příkladem může být koncepce tzv. teasingu, který má za cíl dlouhodobě poutat pozornost zákazníka. Jedná se v podstatě o komunikaci na pokračování, kdy se postupně odvíjí příběh a každý díl končí nějakým příslibem. Cílem je vyvolat zvědavost a touhu dozvědět se, co bude dál.

Komunikaci můžeme rozdělit do dvou základních forem:

- Osobní – tvořena osobním prodejem
- Neosobní – tvořena reklamou, PR a podporou prodeje

#### ***2.5.4.1. Reklama***

Reklama je jeden z nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu, zároveň je také jedním z nejstarších a nejviditelnějších nástrojů. Je na ni vynakládáno mnoho prostředků a žádná z jiných marketingových aktivit nevyvolává tolik rozporů. Řada rozsáhlých výzkumů se věnuje tomu, jaké vlastnosti musí reklama mít, aby byla efektivní.

Při tvorbě reklamy je zapotřebí věnovat pozornost jednotlivým krokům a jejímu spojení se strategickým marketingovým plánem. Stěžejním bodem v tomto procesu je transformování kreativních nápadů do provedení reklamy, přičemž nelze opomenout různé formální a obsahové techniky a jejich dopad na efektivnost.

Reklamu lze pochopit jako placenou neosobní komunikaci firem, organizací či jedinců, kteří jsou v ní identifikovatelní a chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, prostřednictvím různých médií, jenž patří do určité části veřejnosti. Reklama je dobrým nástrojem marketingové komunikace k informování a přesvědčování lidí, přičemž nezáleží na tom, zda podporuje produkt, službu nebo nápad. Z tohoto důvodu je reklama hojně užívaným nástrojem.



Když se budeme zabývat cíli reklamy, tak je jednoznačné, že jedním z hlavních cílů je zvýšit obrat firmy v dlouhodobém časovém horizontu, avšak obrat je kromě reklamy ovlivněn i řadou jiných faktorů. To znamená, že ke zvýšení obratu vůbec nemusí dojít. Důvodem však nemusí být neúspěšná reklamní kampaň, ale může to například být neúspěšným produktem a špatnému načasování jeho zavedení. Existují však i kampaně, které nemají za cíl zvýšení obratu, ale mohou být zaměřené pouze například na posílení povědomí o značce. Při formulování cílů je zapotřebí brát v úvahu to, že cíle musí být realistické, srozumitelné a měřitelné. Tyto cíle je tedy potřeba určit tak, aby jim všichni porozuměli včetně zákazníků, na něž mají působit.

#### ***2.5.4.2. Podpora prodeje***

Podpora prodeje se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje. Jedná se o komunikační akci, jenž má za následek dodatečné generování prodejů u stávajících zákazníků a na základě krátkodobých výhod má přilákat nové zákazníky. Hlavními vlastnostmi podpory prodeje jsou omezení v čase a prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce. Efektivita u podpory prodeje může být měřena mnohem příměji, než v případě reklamy a většiny dalších nástrojů marketingové komunikace. Efektivita podpory je spojována s mechanismem podmíněného reflexu, kdy chování, které je odměněno, posiluje stejné chování v budoucnosti. Pro uskutečnění tohoto mechanismu je zapotřebí poskytnout dostatečně velké výhody, za účelem rozpoznání rozdílu zákazníkem mezi výhodou a běžným vztahem, mezi cenou a kvalitou. Zjednodušeně se dá říci, že výhoda musí dosáhnout na práh pozorovatelného rozdílu, aby vyvolala změnu chování.

Hlavním účelem podpory prodeje je sice okamžité iniciování prodeje, je však možné tento nástroj rovněž využít ke strategickým účelům, zvláště pak ke generování testovacích nákupů a z toho vyplývajících efektů učení, změn postojů ke značce a posílení loajality k ní. Avšak příliš časté používání podpory může paradoxně vést i k odlivu

zákazníků, jelikož značka může být považována za levnou a tím se naruší pozice výlučnosti její kvality.

#### ***2.5.4.3. Osobní prodej***

Osobní prodej je osobní dvoustranná komunikace, která má za úkol poskytovat informace, navázat či udržovat obchodní vztahy, předvádět produkty nebo přesvědčovat určité osoby. Osobní prodej se od ostatních komunikačních nástrojů liší tím, že vyžaduje interakci se zákazníkem. Stal se důležitou součástí komunikačního mixu a to nejen v kontaktech mezi firmami. Většina zákazníků ocení pomoc a podporu poskytnutou prodejcem, z tohoto důvodu firmy a různé organizace považují osobní prodej za nezbytný.

Existuje několik typů osobního prodeje:

- Obchodní prodej
- Misionářský prodej
- Maloobchodní prodej
- Business to business – prodej mezi podniky
- Profesionální prodej

Obchodní prodej je především prodej produktů obchodů, supermarketů, obchodů se smíšeným zbožím apod. Misionářský prodej není založen na přesvědčování přímých zákazníků, ale zákazníků přímých zákazníků. Jako příklad bych uvedl farmaceutický průmysl, kde se farmaceutické firmy snaží získat lékaře k tomu, aby předepisovali dané léky pacientům. Přímými zákazníky jsou přitom velkoodběratelé nikoli lékaři. Maloobchodní prodej je založen na přímém kontaktu se zákazníkem. To znamená, že se jedná o klasický prodej, tak jak ho známe třeba když jdeme nakupovat potraviny nebo elektroniku. Prodej mezi podniky nebo-li průmyslový prodej, se zaměřuje na komponenty, polotovary nebo hotové výrobky a služby pro jiný podnik. Profesionální prodej je zacílen

na navrhovatele a organizátory. Například výrobce kuchyní se bude snažit přesvědčit designérské firmy, aby jeho produkty dali do svých nabídek.

Cílem osobního prodeje je nacházet zájemce, informovat je, předvést jim produkt, přesvědčit je ke koupi a poskytovat jim po-prodejní servis, přičemž důležitost jednotlivých kroků záleží na tom, v jaké fázi životního cyklu se produkt nachází. Nové výrobky budou vyžadovat hodně prezentací, aby zákazníci poznali jeho výhody. Na druhé straně již dobře zavedené výrobky umožňují rychlejší uzavření obchodu. Prodej však již zdaleka není ústředním cílem, tím je spokojený zákazník, proto se společnosti snaží vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníkem a pro toto je osobní prodej velice vhodný nástroj. Pro zvýšení účinků osobního prodeje, je třeba ho podpořit ostatními nástroji komunikačního mixu. Dalším cílem osobního prodeje je budování image a prezentace firmy a to zejména na průmyslovém trhu, kde se zákazník setkává většinou jen s obchodníkem. Záleží tedy na obchodníkovi, jakou image zanechá, ta se odvíjí od jeho chování a vystupování.

#### ***2.5.4.4. Public relations***

Definovat PR je možné mnoha způsoby. Jeden z nich definuje PR jako komunikační nástroj používaný k podpoře dobrého jména jako celku. Další nám říká, že PR je plánované a trvalé úsilí sloužící k vybudování a udržení si dobrých vztahů, dobrého jména s druhotnými cílovými skupinami zvanými veřejnost, publikum či stakeholderi. Veřejnost však v tomto smyslu je potřeba chápat, jako skupinu lidí, kterým firma přímo neprodává své produkty, ale předpokládá se, že ovlivňují názory ostatních na firmu.

Dříve PR zahrnovalo pouze pozici tiskového mluvčího, jehož náplní bylo překonání rozdílných názorů mezi médii a firmou. V průběhu času se však tiskový mluvčí stal velice důležitou součástí PR. Ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu se u PR liší nejen používané nástroje (některé nástroje mohou být společné) a cíle, ale jsou odlišné i cílové skupiny. Dá se říci, že public relations jsou podstatně komplexnější než marketingová komunikace, jelikož pracuje s různými cíli a různými cílovými skupinami.

Cílem PR je hlavně trvale dobré jméno a celková reputace firmy, přičemž důležitost reputace lze ukázat na následující skutečnosti, která spočívá v tom, že většina lidí si myslí, že firma s dobrou reputací má také dobrý produkt a nikdy nekoupí produkt firmy, o které nic neví. “(6)

## **2.6. SWOT analýza**

SWOT analýza se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Využívá se i k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Závěry analýzy se třídí na interní – slabé a silné stránky a na externí – hrozby a příležitosti. Zkratka SWOT je anglická zkratka a znamená:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby(2)

## **3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

### **3.1. Analýza společnosti**

#### **3.1.1. Obecná charakteristika**

„Firma, kterou jsem si vybral pro svoji diplomovou práci se jmenuje MSC.Software s.r.o. (dále jen MSC) se sídlem v Brně na ulici Příkop 843/4.

MSC je americká softwarová společnost s hlavním sídlem v Santa Anna, Kalifornie, USA. V České republice má své zastoupení v Brně, odkud koordinuje svoji činnost v České a Slovenské republice, Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Maďarsku, Srbsku, Chorvatsku

a Slovinsku. Historie firmy sahá až do roku 1963, kdy byla založena pány Richardem MacNeal a Robertem Schwendler a odtud pochází i název MSC, jenž je zkratkou pro MacNeal – Schwendler Corporation. Hned od počátku se MSC zabývalo vývojem simulačních softwarů a tohoto odvětví se drží dodnes. Byli to právě pánové MacNeal a Schwendler, kteří naprogramovali první program a uvedli jej na trh. Úspěch programu na sebe nenechal dlouho čekat. MSC okamžitě začala spolupracovat s NASA a stala se světovou jedničkou v dané oblasti působení. Své postavení si drží dodnes.

V současnosti MSC Software zaměstnává více než 1000 lidí v 23 zemích světa a jejich produktů využívá tisíce firem ve stovkách odvětví průmyslu. Konkrétně v České republice má MSC Software s.r.o. 10 zaměstnanců.

Právní forma MSC.Software v České republice je společnost s ručením omezeným čili s.r.o. Její základní kapitál je 25 297 000,- Kč. Společnost vznikla 19.listopadu 1997 a v dnešní době je zastupovaná jedním jednatelem, přičemž způsob zastupování je, že za společnost jedná a podepisuje jednatel. MSC.Software s.r.o. je 100% vlastněno společností MSC.Software Corporation se sídlem ve Spojených státech amerických. Z toho vyplývá, že MSC.Software s.r.o. je dceřiná společnost americké společnosti MSC.Software Corporation.

### **3.1.2. Vztahy k vyšší organizační jednotce**

Jak jsem se již dříve zmínil, MSC Software s.r.o. je dceřinou společností MSC Software Corporation, se sídlem v Kalifornii, která je také hlavním a jediným podílníkem. Česká pobočka společnosti je přímo podřízena po obchodní stránce MSC Software GmbH., se sídlem v Mnichově, která je evropskou centrálou. Veškerá obchodní hlášení o prodejích jsou pravidelně reportovány přímo do tohoto sídla společnosti, kde se také kontrolují a obchodně a právně upravují smlouvy, uzavírané českou filiálkou.

Předmět podnikání firmy MSC.Software s.r.o. je dle obchodního rejstříku následující:

- Činnost organizačních a ekonomických poradců ve strojírenství
- Obchodní živnost-koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Zprostředkovatelská činnost
- Technické výpočty a kreslení
- Technické poradenství v průmyslu
- Marketingový průzkum a poradenství
- Poskytování software

Tohle vše znamená, že MSC se zabývá prodejem softwarových produktů, následně jejich podporou, údržbou a v neposlední řadě prodejem technických výpočtů na zakázku. Vývoj produktů v České republice neprobíhá, ten je soustředěn ve vývojovém centru v sídle společnosti ve Spojených státech amerických.

### **3.1.3. Zajišťování výrobních zdrojů, majetek firmy**

Výrobním zdrojem se v tomto případě myslí vývoj softwaru. Ten se nachází mimo území České republiky. Majetkem MSC se rozumí upsaný kapitál, lidské zdroje a hlavně produktové know - how.

#### **Financování společnosti**

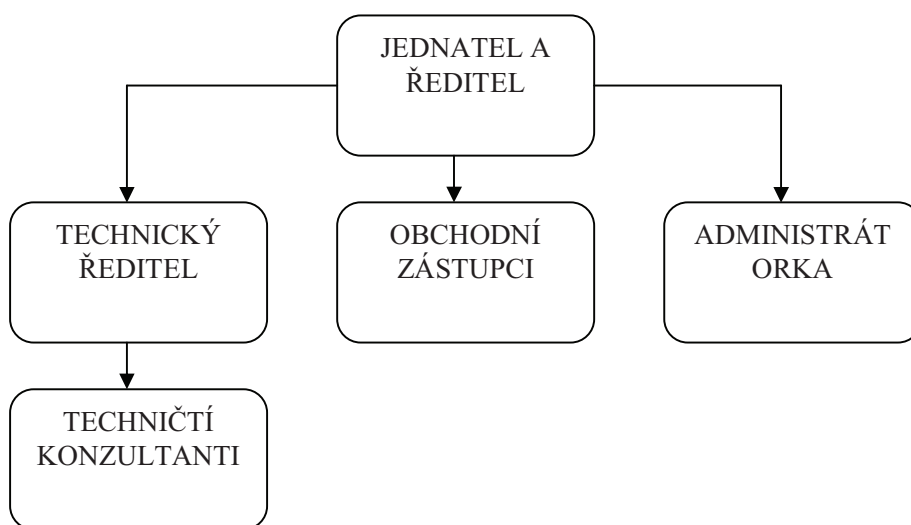
Společnost MSC je financována jediným podílníkem, kterým je MSC Software Corporation. V praxi toto znamená, že MSC je si zcela soběstačná a veškeré zdroje financování získává prodejem nebo údržbou produktů. Také česká pobočka funguje stejným způsobem, takže je schopná si zcela na sebe „vydělat“. Jejich příjmy navyšují nejen prodeje nových softwarů, ale také výpočty a údržba prodaných produktů. Nelze také opomenout, že přínosem pro firmu je také organizování vysoce sofistikovaných školení. Na základě uzavíraných smluv mezi českým či slovenským zákazníkem a evropskou centrálou

v Mnichově, jsou platby, od těchto zákazníků poukázány přímo na účet evropské centrály. Odtud je zase stanovené procento z prodeje převedeno zpět na účet MSC Česká republika.

#### 3.1.4. Personalistika MSC

Organizační struktura firmy je následující. Ve vedení je ředitel společnosti, který je také jednatelem. O veškerou administrativní činnost se stará administrátorka. O hlavní prodeje se stará ředitel společnosti za asistence obchodního zástupce. Součástí společnosti je technické oddělení, které řídí technický ředitel a pod něj ještě spadají techničtí konzultanti. Kvalifikační požadavky na zaměstnance jsou různé a liší se samozřejmě podle dané pozice. MSC také nabízí různé benefity.

Organizační struktura společnosti je následující:



Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti

### **3.1.5. Problémy běžného provozu**

Jelikož ve zmíněném oboru je dosti silná konkurence, jeví se tento problém jako nejdůležitější. Nehledě na to, že v současné době má MSC vedoucí postavení na trhu, je třeba podniknout veškeré kroky k jeho udržení. Určitě k tomu přispěla větší stabilita vedení společnosti přímo v centrále v USA, kde v došlo k velkým personálním změnám. Pod novým vedením umí lépe společnost čelit nástrahám konkurence a lépe využívat možnosti trhu.

Je třeba také zmínit, že informační technologie už nedosahují své unikátnosti jako dříve a proto celkově v tomto odvětví ceny neustále klesají.

Problémem je také nedostatek kvalifikované pracovní síly, kde i MSC již sahá k možnostem využít potenciál absolventů vysokých škol a „vycvičit“ si je ke svým potřebám. Nelze také zcela opomenout klesající pracovní morálku (v některých případech).

### **3.1.6. Sortiment služeb**

Portfolio produktů MSC je zaměřeno na téměř všechna odvětví průmyslu, ale hlavní zaměření je hlavně na průmysl letecký, automobilový, těžkého strojírenství, elektrotechnický a strojírenský. Dále MSC působí v oblasti vzdělávání. Produkty MSC jsou Nastran, Patran, Marc, Dytran, Afea, Fatigue a Adams. Novinkou je kombinace uvedených produktů s názvem MasterKey.

Nastran je řešič MKP (metoda konečných prvků) a používá se například pro pevnostní analýzy, to znamená například simulaci pevnosti trupu letadla nebo pevnosti karosérie auta, dále se používá pro simulaci vedení tepla, simulaci proudění aj.

Patran je prepost procesor, což znamená, že vyhodnocuje data získaná z Nastranu.



Marc je řešič nelinearity, deformace a kontaktní úlohy, to znamená, že simuluje např. chování ložiska, dále třeba nápravy a nebo chování celého auta.

Dytran se zabývá simulacemi rychlých dějů, to je např. simulace výbuchů, crash testů, aquaplaningu, pádu mobilu na zem, vlétnutí ptáka do turbíny letadla, nafouknutí airbagů aj.

Afea je kombinace Marcu a Patranu.

Fatigue je únavový řešič, což znamená, že simuluje např. kde a za jak dlouho vzniknou nebo jak se budou rozšiřovat praskliny, třeba v trupu letadla. Dále simuluje třeba kolikrát se otevrou a zavřou dveře auta, než se něco na nich pokazí.

Adams provádí simulace kinetických a dynamických dějů, jako příklad bych uvedl simulace pohybu pístu, rotace turbíny, točení ložiska.

MasterKey je pružný licenční systém, který poskytuje přístup k portfoliu simulačních softwarů MSC v jednom licenčním klíči. Při využití MasterKey si zakoupíte určité množství tzv. tokenů, které jsou pak použity k přístupu a spuštění produktů MSC. Jednotlivé produkty vyžadují ke spuštění určité množství tokenů. Po ukončení aplikace jsou tokeny vráceny zpět pro další použití. Nezáleží tedy na tom, jaký produkt chcete používat, záleží na tom, zda máte dostatek tokenů pro požití určitého produktu. Tohle všechno jsou veškeré produkty MSC. Přesto, že jsou světovou špičkou na trhu, mají samozřejmě i konkurenci.

## Ceny produktů a služeb

Ceny za produkty a poskytované služby nelze stanovit fixním sazebníkem. Odvíjí se od potřeb zákazníka a daného projektu, lze říci, že jsou to ceny tzv. „šité na míru“. Ceny se liší svým účelem a prostředím, do kterého jsou projekty předkládány. Jinak bude stanovena

cena výukového programu na vysoké škole, kde je velkým zájmem společnosti naučit a de facto si vyškolit specializované pracovníky na vývoj a podporu produktů, oproti cenám, které se stanovují pro výrobní sféru. “(6)

### **3.2. Strategie MSC**

Strategie společnosti je získání maximálního podílu na trhu prostřednictvím konkurenční výhody, která spočívá v poskytování nejlepších softwarových produktů ve své kategorii v silném konkurenčním prostředí. Tyto produkty umožňují svým uživatelům uvedení jejich produktů v minimálním možném čase a maximální kvalitě, a tím ušetřit náklady na vývoj a konstrukci reálných prototypů a finálních výrobků a jejich uvedení na trh v minimálním možném čase. Hlavním momentem v tomto procesu je rychlá obměna produktů na trhu a nárok na nejvyšší kvalitu z hlediska konečného spotřebitele. Minimalizace nákladů na úrovni společnosti MSC probíhá zejména prostřednictvím sdílení vývojových nákladů v různých světových centrech – USA, Evropa, Asie – Pacifik. Tlak na snížení režijních nákladů vyústil v optimalizaci paralelních úrovní řízení na vyšší a střední úrovni a sdílení některých oddělení na světové úrovni (HR, finance administration, atd.).

### **3.3. Makroprostředí**

#### **3.3.1. Sociální faktory**

Neustálý tlak na snižování cen finálního výrobku a zvyšování jeho kvality je vedoucím motivem na snižování ceny všech vstupů ve výrobním procesu. Významným faktorem v tomto procesu je znalostní úroveň lidského faktoru při vývoji těchto výrobků. Zvyšující se náklady na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu při vývoji nových výrobků nutí společnost hledat alternativní zdroje lidského potenciálu mimo tradiční střediska, která dosáhla nejvyššího stádia produktivity při vývoji těchto nových výrobků, ale současně ztratila konkurenční cenovou výhodu těchto vstupů.

Hledání optimálních lidských zdrojů v poměru cena/výkon přivádí MSC jako nadnárodní firmu stále více do oblastí lidských zdrojů s nižšími, než světovými cenovými náklady. Kromě rychle rostoucí oblasti Asie je to také oblast střední a východní Evropy, v které MSC realizuje stále více svých prodejů. V současné době dochází stále více k posunu činností v oblasti výzkumu a vývoje ze západní Evropy do oblastí střední a východní Evropy a s tím je spojená stále vyšší poptávka po kvalifikované odborné pracovní síle, která je schopná duplikovat a postupem času nahradit relativně drahý vývoj západní Evropě. Dočasným problémem zůstává ještě stále znatelný rozdíl v produktivitě práce mezi západní a východní Evropou. Se vstupem nových zemí do Evropské unie (např. Rumunsko, Bulharsko) dochází postupně k využívání lidského potenciálu v těchto zemích, v nichž se navíc začínají mísit zájmy investorů nejen ze zemí západní Evropy a USA, ale také nově příchodích investorů z oblasti Asie (Čína, Taj van, atd.), kteří hledají nové trhy pro odbyt svých výrobků v rámci jejich finalizace „Made in EU“.

MSC s.r.o. v tomto kontextu může profitovat z této situace dalším růstem svých aktivit nejen v prodeji svých výrobků, ale také v jejich vývoji, tj. v nabírání nových spolupracovníků v oblasti výzkumu a vývoje, a tím i v posílení své důležitosti v rámci celého koncernu. Problémem však stále zůstává odliv nejlepších kádrů (brain drain), způsobený markantním platovým diferencíálem v celosvětovém kontextu.

### **3.3.2. Legislativa**

Současná legislativa ČR umožňuje plně využít potenciál ve spolupráci se sousedními zeměmi v oblasti EU (postupné odbourávání bariér v zaměstnávání jednotlivých národností a jiných protekcionistických opatření). Problémem stále zůstává komplikovaný a neprůhledný dvoustupňový systém zdanění (na úrovni zaměstnance a zaměstnavatele), který je naštěstí kompenzován nižší úrovní platů v dané oblasti. Tento diferencíál je ale postupem času odbouráván a bude nutné jej stále více nahrazovat pobídkami v oblasti přilákávání investorů do ČR. Pobídkové programy Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva školství a tělovýchovy mohou významně přispět

k posílení oborů s vysokou přidanou hodnotou, v níž se typicky pohybuje MSC, a tím pádem znásobit možnosti odbytu jejich výrobků na trhu ČR, SK a jiných sousedních zemí.

Zjednodušení účetnictví, omezení nadbytečných statistických hlášení, vyplývajících ze zákona (např. kvartální statistická hlášení pro Statistický úřad), zprůhlednění legislativy v oblasti vedení podniků (konflikt v oblasti souběhu činností jednatele a zaměstnance firmy) by značně přispěly k zatraktivnění České republiky jako globálního či regionálního centra řízení nadnárodních firem.

### **3.3.3. Ekonomika**

Globální ekonomická krize ovlivnila ekonomický výsledek firmy MSC zejména v roce 2009, kdy došlo k poklesu výnosů o cca 15 % ve srovnání s rokem 2008 jako následek útlumu hlavně v automobilovém průmyslu. Díky diversifikaci hlavních odběratelských odvětví (průmysl letecký, kolejových vozidel, strojírenský atd.) nebyl tento pokles hlubší a trval relativně krátce.

Výroba u hlavních partnerských firem v automobilovém průmyslu byla v této době tažena dotačními programy na nákup středních a malých vozů v různých evropských zemích, tudíž pokles u českých a slovenských výrobců automobilů v tomto segmentu nebyl tak markantní. Nicméně došlo k silnému tlaku na snížení cen vstupů, SW a SW služby nevyjímaje. V následných cenových jednáních MSC svou pozici ve většině případů uhájila, a to i díky existenci globálních kontraktů s nadnárodními firmami (např. VW A.G. Wolfsburg). V některých případech došlo, po intenzivních cenových jednáních, ke snížení uživatelských cen. Tento tlak nadále trvá a odráží tak stav, který vyplývá z neustálého snižování cen finálních výrobků.

V ostatních odvětvích, jako je například průmysl kolejových vozidel, dochází k poklesu ve výrobě až nyní, neboť plánování výroby a odbytu má delší periodicitu. V segmentu leteckého průmyslu nyní dochází k znovu oživení sub-kontraktačních aktivit lokálních českých výrobců, jako například Aero Vodochody a.s., VZLU, Evektor, atd., pro velké světové letecké výrobce (Airbus, Boeing, Embraer, Bombardier, atd.) v oblasti dodávek komponentů. Jedním z mála významných českých výrobců finálního výrobku se opět stala firma Aircraft Industries a.s. v Kunovicích.

Rekordní výsledek roku 2010 naznačil rychlý ústup recese a potvrdil pokračující trend příchodu nových zahraničních investorů, spojených s automobilovým a leteckým průmyslem, kteří postupně pokračují v trendu posunu globálních vývojových center ze západu na východ (Honeywell, Ingersoll Rand, GE Aviation, atd.). Silný tlak na snižování marží u subdodavatelů zejména v automobilovém průmyslu spolu s nejistotou budoucích dodávek však silně ovlivňuje rozhodování vedoucích pracovníků těchto firem o investicích do výroby, výzkum a vývoj nevyjímaje. Tato situace ještě více zvyšuje tlak na snižování cen vstupů a další zvyšování produktivity práce. MSC nebyla v minulých letech postižena snižováním počtu pracovníků, nicméně tlak na přebírání aktivit, které v minulosti neprováděla (finance a administrativa, rozšířená podpora zákazníků, finanční reporting, atd.), vede k dodatečnému zvyšování produktivity práce. To vedlo k tomu, že se v roce 2010 stala jednou z nejziskovějších poboček v Evropě i v globálním kontextu.

#### **3.3.4. Politické faktory**

Celkové upevnění politické stability i naše politická orientace po roku 1989 přispěly silně k rozhodnutím o vstupu zahraničních investorů do ČR, MSC nevyjímaje. MSC tímto způsobem profituje z mezinárodní dělby práce, vysoce kvalifikované pracovní síly i své strategické polohy v Evropě. Vstup ČR do Evropské unie v roce 2004 tento moment ještě posílil. Problémem MSC zůstává relativně omezený český a slovenský vnitřní trh, proto bylo v roce 2007 rozhodnuto, že pobočka MSC v Brně bude obsluhovat trhy sousedních

zemí ve střední a východní Evropě (Polsko, Maďarsko, Rumunsko, státy bývalé Jugoslávie), což posílilo její význam v rámci celého koncernu MSC. Otevírání evropského trhu ale současně přináší některá rizika, jako jsou například cena pracovní síly ve východoevropských zemích, jejich růstový potenciál, což jistě přinese v budoucnosti riziko přesunu některých aktivit do těchto zemí.

Velkou příležitostí pro MSC přináší dotační a grantové programy pro některá odvětví průmyslu vybrané oblasti s relativně nižším HDP na obyvatele a programy podpory výzkumu a vývoje a také školství. Problémem zůstává dostupnost informací o těchto programech a také transparentnost výběrových řízení. I nadále zde velkou roli hraje rozhodování vlád jednotlivých evropských zemí o podpoře zahraničních investic ve výrobě produktu s vysokou přidanou hodnotou a speciálních podporách pro budování výzkumných a vývojových center v České republice.

### **3.3.5. Technické a technologické faktory**

Neustálý tlak na zvyšování produktivity práce, snižování ceny finálního výrobku a zkracování času jeho uvedení na trh přivádí MSC do situace, kdy je neustále nucena vylepšovat své produkty, co se týká rychlosti a technických vlastností SW, jeho přizpůsobení a možnosti využití nejnovějšího HW. Tento tlak je dále umocňován aktivitami konkurenčních firem přivádějících na trh neustále nové produkty. Kritickým faktorem z technického hlediska se tak stávají počty nových uvedených verzí na trh, jejich technická vylepšení a schopnosti rychleji řešit problémy, jež nebylo možno dříve řešit vůbec nebo jen omezeně.

Celý vznik firmy MSC byl jako takový tažen požadavky kosmického a následovně obranného průmyslu USA. Technologie, které jsou dnes vyvíjeny jako utajované, zejména pro obranný průmysl, se postupem času stávají běžnými postupy v leteckém, automobilovém, lodním, elektrotechnickém i strojním průmyslu. Nejpokrokovější odvětví

průmyslu se tak stávají hnací silou ve vývoji v ostatních průmyslových odvětvích, z čehož MSC profituje jak ve vývoji, tak i ve výrobě. Nárazové zkoušky, dnes standardně využívané v automobilovém průmyslu, se tak staly inspirací pro zdánlivě banální aplikace v přepravě a manipulaci s vyrobeným zbožím (např. bílá technika), kde dovedly uspořít stamilionové hodnoty při eliminaci poškozeného zboží při přepravě.

Vývoj nového SW také dále urychluje vývoj v oblasti HW používaného při výpočtech a tím sekundárně působí na zvyšování jeho užitných vlastností a kvality. Hlavním motivem však zůstává i nadále vývoj nových výrobků s lepšími užitnými vlastnostmi při současném zkrácení doby jejich uvádění na trh, tudíž zlepšení spokojenosti zákazníka a snížení ceny produktu.

### **3.3.6. Přírodní, ekologické faktory**

Produkty firmy MSC vznikají, mimo jiné, jako odezva při vzniku požadavků na vývoj nových ekologických technologií. Jsou to například oblasti obnovitelných zdrojů energie (větrná energie, mořská energie, vývoj hybridních článků, atd.), dopravních prostředků nové generace, nových bezpečnostních technologií, aj. Vzhledem k tomu, že MSC představuje SW firmu, nedochází při vývoji nových produktů k žádnému ekologickému zatížení.

## **3.4. Mikroprostředí**

### **3.4.1. Analýza trhu**

„Potenciál trhu České a Slovenské republiky je i po dvanácti letech působení společnosti na trhu, nadále dostatečně velký. Působí zde řada velkých, středních a malých firem, využívajících produkty MSC pro svůj další růst a rozvoj. Je zde však také mnoho společností, které využívají konkurenční software, či o těchto možnostech ani neví. Tohoto

je potřeba využít a získat tak co nejvíce zákazníků. Největší možnosti v rámci trhů Česka a Slovenska se nachází v automobilovém, leteckém, elektrotechnickém a strojírenském průmyslu.

Společnost chce však více expandovat a vidí obrovský potenciál v rychle se rozvíjejících ekonomikách států východní Evropy, jako jsou například Srbsko, Makedonie, Rumunsko, Bulharsko, Chorvatsko. Tyto státy nemají ekonomiku na tak vysoké úrovni, jako je ve státech střední a západní Evropy, ale průmysl v těchto oblastech zažívá rychlý růst a v tom vidí MSC největší potenciál. Společnost také těží ze skutečnosti, kdy velké firmy, kvůli úspoře nákladů a levnější pracovní síle, přesouvají výrobu do těchto zemí. V těchto zemích společnost nemá přímé zastoupení, ale jejich produkty a služby jsou nabízeny a poskytovány obchodními partnery. Jedná se o tzv. „resellery“. Výhoda spočívá v tom, že tito smluvní partneři jsou místní firmy a velmi dobře znají poměry a firmy daného regionu. To dává MSC výhodu oproti konkurenci, která je na těchto trzích slabá nebo téměř nulová. Je zde však nutné počítat s možnými problémy týkající se solventnosti zákazníků. Ale to už patří k riziku podnikání. Na těchto trzích se nejvíce rozvíjí automobilový, letecký a strojírenský průmysl.

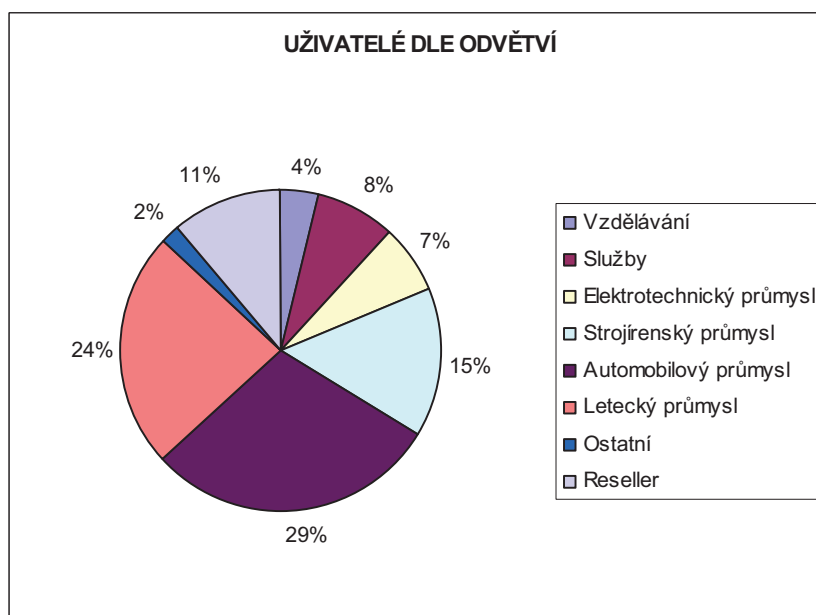
### **3.4.2. Konkurence**

Konkurence v odvětví, ve kterém MSC působí je velmi silná, působí zde řada firem, z nichž největší jsou čtyři a to Ansys, PLM Solutions Siemens, Dassault Systems. Přesto má MSC téměř 25% podíl na trhu, zbytek si rozděluje konkurence. Na trhu se pravidelně objevují menší konkurenční firmy, které se však často při akvizicích stávají kořistí svých větších konkurentů. Tento proces postihl v nedávné minulosti i dvě firmy, Marc Overseas a Mechanical Dynamics, které MSC pohltila v roce 1999 a 2002 a rozšířila si tímto způsobem portfolio svých vlastních produktů.



### 3.4.3. Zákazníci

MSC má v ČR a SR odvětvově velmi dobře vyvážené portfolio cca 90 zákazníků v následujících průmyslových odvětvích: automobilový průmysl 29 %, letecký průmysl 24% a těžký průmysl 15 %. Celosvětově mezi ně patří řada významných společností, jako příklad bych zde uvedl firmy Airbus, Embraer, VW, Ford, GM, Boeing, Porsche, PSA, Fiat, Rolls Roys, GE, BMW, PZL, Renault, Škoda, Walter, EC Engineering, Daimler Benz, Tatra, Honeywell, AERO, VUKV, VUTS, VZLU, Vítkovice, Tatra vagonka, aj. V níže uvedené tabulce najdeme procentuální rozdělení uživatelů dle jednotlivých odvětví.“(6)



Obrázek 2 - Přehled uživatelů dle odvětví

### 3.4.4. Dodavatelé

Rozsah dodavatelů společnosti MSC je relativně velmi malý, zahrnuje převážně centrální nákupy HW od firmy DELL. Kancelářské prostory, služební automobily jsou

pořizovány prostřednictvím operativního leasingu se zahrnutím všech běžných služeb. V současnosti jsou též nově outsourcovány služby zasílání nových verzí na pevných nosičích uživatelům prostřednictvím firmy Nextra.

### **3.5. Marketingový Mix**

#### **3.5.1. Produkt**

Produkty firmy MSC je možno rozdělit následovně:

- SW produkty
- Servisní služby – školení, konzultační služby

SW produkty MSC představují inženýrská řešení pro konstrukci nových výrobků (CAE – Computer Aided Engineering), které jsou využívány konstruktéry při ověřování vlastností budoucích výrobků. Úspory spočívají ve zkracování času uvádění nových výrobků na trh a omezení počtu fyzických prototypů nových výrobků. Ověřením vlastností budoucích produktů dochází ke zvýšení jejich spolehlivosti, životnosti a urychlení jejich inovace.

Servisní služby MSC spočívají v poskytování školení jednotlivým uživatelům, dále v poskytování výpočtů a analýz pro podniky, které kapacitně tyto činnosti nezvládají nebo o nasazení produktu MSC teprve uvažují.

#### **3.5.2. Cena**

Ceny produktů MSC jsou stanovovány v měnové jednotce EUR a vycházejí ze standardního ceníku firmy MSC, který je aktualizovaný cca 2x ročně. Tyto ceny jsou

obecně ovlivňovány cenovou situací konkurenčních produktů na trhu a obecně mají tendenci být stlačovány směrem dolů. Marketingové akce plánované centrálním marketingovým oddělením přináší zákazníkům možnosti využití dočasně snížených cen jak jednotlivých SW produktů, tak i skupin produktů (tzv. product bundles). Tyto slevy odrážejí pozornost firmy MSC buď na některá průmyslová odvětví či druhy analýz a nebo na typy firem (velké firmy x malé firmy, výrobní podniky x konzultační firmy, výrobní odvětví: aero, auto, ostatní).

Firma MSC průběžně sleduje ceny konkurenčních produktů na trhu a při stanovování cen svých produktů vychází nejen z ceny nákladů na vývoj a vylepšení svých produktů, ale také zohledňuje velkou měrou tyto konkurenční ceny.

Platební podmínky, které jsou uváděny v licenčních smlouvách, jsou ceny netto v EUR při podmínce splatnosti do 30 dnů od data vystavení faktury. Ve výjimečně schválených případech, na základě požadavků zákazníka jsou tyto doby splatnosti prodlužovány až na 60 dnů.

### **3.5.3. Distribuce**

Distribuce SW produktů MSC probíhá na základě tzv. systému elektronického stažení produktu u zákazníka (ESD – electronic SW download). Tento systém umožňuje zákazníkovi ihned po uzavření kontraktu elektronicky stáhnout SW na základě poskytnutých elektronických kódů a tím šetří čas a náklady na fyzické zasílání pevných elektronických nosičů (CD Rom). Naopak v případě zákazníků, kteří takovéto zaslání fyzických nosičů z nejrůznějších důvodů vyžadují (celní, bezpečnostní a jiné předpisy), je toto fyzické zaslání elektronických nosičů dodatečně zpoplatněno.

### **3.5.4. Marketingová komunikace**

#### **3.5.4.1. Reklama**

„Společnost MSC působí na průmyslovém trhu a podle toho se také odvíjí i způsob reklamy. Nemá smysl platit televizní či rozhlasovou reklamu, která by sice mohla oslovit mnoho lidí, ale nepřinesla by žádaný efekt, jelikož zákazníci MSC je vyhraněná skupina uživatelů a je potřeba k tomu používat média, která jsou k tomu uzpůsobena. Navíc, co se týká televizního spotu, byl by pro společnost zbytečně nákladný.

Reklama ve společnosti MSC není v současnosti moc využívána z důvodů omezených financí. Dříve si společnost platila inzerci v odborných časopisech Computer World, Computer Design a CAD, zabývající se oblastí IT. Placená inzerce byla vždy v jednom z těchto tří časopisů a periodicky se opakovala, přičemž velikost inzerce byla většinou celostránková. Grafická úprava inzerce byla vždy ve firemních barvách a oslovovala potencionální uživatele v mezipodnikovém prostředí. Reklama byla zaměřena na konkrétní službu, kterou společnost nabízí, například simulace dynamiky.

Cena reklamy se odvíjela od velikosti, počtu opakované reklamy a umístění. Čím bylo více reklamy, tím výhodnější cenové podmínky byly poskytnuty. Konkrétní ceny se pohybovaly mezi 60.000,- - 100.000,- Kč bez DPH.

V současnosti je ve společnosti využívána jediná forma reklamy a to skrytá reklama. Toto funguje tím způsobem, že stávající odborný uživatel napíše článek do odborného časopisu, kde popisuje způsob řešení vzorových úloh simulací a provede vyhodnocení, které je zdánlivě neutrální, ale přitom je zmíněno použití MSC produktů. Tato reklama nese s sebou minimální náklady, které spočívají v udržování vztahů s odborníky publikující odborné články. Tyto časopisy si samy vyhledávají odborníky

k napsání článků k dané tématice, které poté publikují. Tento způsob reklamy se jeví velmi účinným, jelikož slovo odborníka má poměrně velkou váhu a dokáže ovlivnit potencionální zákazníky.

Společnost MSC také podporuje své obchodní partnery (resellery) v jejich reklamních aktivitách příspěvkem na pokrytí nákladů reklamy a to ve výši 50%. Tento příspěvek se vztahuje na reklamu podporující semináře, odborné konference, veletrhy a výstavy a hlavně produkty společnosti.

#### ***3.5.4.2. Podpora prodeje***

Podpora prodeje je v této společnosti poměrně hodně užívaná a je vcelku efektivní. Zaměřuje se na krátkodobé zvýšení prodeje a také na generování dodatečných prodejů u stávajících zákazníků a pomocí krátkodobých výhod má také přilákat nové zákazníky.

Nejprve bych se zmínil o pravidelné účasti společnosti na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně, který patří k největším v Evropě a stále vyniká vysokou účastí jak vystavovatelů, tak odborné veřejnosti. Koná se každoročně a společnost MSC zde vždy představí nějakou novinku, týkající se produktů. Na veletrhu má společnost jedinečnou možnost k posílení vztahů se zákazníky, ke zvýšení image firmy, či demonstraci produktů a posílení značky společnosti. Jednou z největších výhod je rovněž sledování konkurence, přičemž má šanci sledovat produkty, porovnat jejich cenu a v neposlední řadě také porovnat či posoudit jakým způsobem se prezentuje. Neočekává se, že právě na veletrhu společnost uzavře kontrakt, ale je to zejména místo, které slouží k vytváření nových obchodních kontaktů a příležitostí. Náklady na veletrh, který trvá pět dní se pohybují zhruba okolo 180 tisíc korun. V ceně je zahrnutý pronájem plochy, stavba a vybavení stánku, pojištění a jiné náklady. Cena je poměrně vysoká, ale společnosti se to v dlouhodobějším horizontu určitě vyplatí.

Další úspěšnou akcí pro zvýšení prodejů se jeví odborná uživatelská konference, která se koná každý rok a těší se vysoké účasti a velkému zájmu ať už stávajících či potenciálních uživatelů. Konference trvá dva dny a jsou zde prezentovány různé přednosti programů MSC a to včetně zkušeností uživatelů. Tato akce je pojatá jako společensky-odborná, to znamená, že účastníci se zde doví nejen nové informace týkající se produktů, služeb či uživatelských zkušeností, ale také se zúčastnění setkávají mezi sebou neformálně, mohou se vzájemně podělit o poznatky s používáním produktů, blíže se seznámit a do budoucna spolu třeba i nějakou formou spolupracovat. Během dne probíhají jednotlivé prezentace a večer je připraven program. Toto setkání se pravidelně koná na Brněnské přehradě, kde je připravena večerní vyjížďka parníkem pod hrad Veveří a večer pak neformálně pokračuje pečlivě připraveným programem. Celkové náklady na konferenci jsou poměrně vysoké, když vezmeme v úvahu, že je konference dvoudenní. Pohybují se okolo 150 tisíc korun, přičemž účastníci hradí navíc ještě účastnický poplatek okolo 1500 korun na osobu. V nákladech je zahrnuta celodenní strava a veškerý program. Počet účastníků se pohybuje okolo 100 – 120 lidí.

MSC rovněž pořádá semináře na různých technických vysokých školách, kde poskytuje informace o svých produktech. Prezentace jsou určeny pro studenty, pro které jsou produkty MSC součástí výuky. Tímto společnost zvyšuje možnost budoucí koupě svých produktů, jelikož studenti, kteří budou již tyto produkty znát, zvyšují tak pravděpodobnost, že se někteří z nich po ukončení studia stanou novými uživateli těchto produktů. Co se týká nákladů, ty jsou pouze v cestovním a čase školícího technika.

Velkou výhodou pro zvýšení prodeje je zavedení produktu MasterKey. Tento univerzální klíč k otevírání jakýchkoliv produktů MSC dává společnosti velkou výhodu oproti konkurenci a může přinést také úsporu nákladů pro klienta. Zákazník má možnost spuštění odlišných typů analýz v průběhu jednotlivých fází vývoje. Získá také přístup

k zřídka používaným aplikacím, což by pro něho bez použití tohoto produktu bylo finančně náročné.

Další formy podpory prodeje u společnosti jsou například slevy na určité druhy produktů nebo služeb. Platnost nabízených slev je většinou půlroční a sleva se pohybuje v rozmezí 20 - 30 % a získá ji každý, kdo nakoupí právě zvýhodněný produkt za stanovených podmínek. Další typ slev je určen pro stávající zákazníky a spočívá v tom, že když má stávající zákazník nakoupený již nějaký software a zároveň si platí pravidelnou údržbu, má nárok na slevu při nákupu nového produktu v takové výši, jaká byla investice do předchozího nákupu určitého produktu. Například mám nakoupený software za 10 tisíc korun a chci koupit další software za 50 tisíc korun. Tak si z této částky mohu odečíst těch 10 tisíc korun pořizovací ceny. MSC rovněž uplatňuje individuální množstevní slevy. V neposlední řadě nesmím také opomenout různé reklamní předměty, které společnost částečně dostává z mateřské firmy, ale také pro příležitostné akce si sama tyto obstarává.

#### ***3.5.4.3. Osobní prodej***

Tento způsob prodeje mají ve firmě na starosti obchodní zástupci, kteří pravidelně navštěvují zákazníky, ať již stávající či potencionální. Dá se říci, že veškeré prodeje probíhají a jsou založeny na vzájemném kontaktu, čili na osobním prodeji. Cílem tohoto typu prodeje je vyhledávat zájemce, informovat je o produktech, poskytnout jim veškeré informace o výhodách produktu, o jeho přednostech a o případných úsporách při jeho používání. Také jsou budoucí zákazníci pozváni na podrobnou prezentaci či předvedení daného produktu a na výukových programech si mohou sami vyzkoušet jeho používání. Je však také potřeba po úspěšném prodeji poskytnout zákazníkovi veškerý servis, uživatelskou podporu. MSC také používá nepřímou formu prodeje pomocí obchodních partnerů v zemích, kde přímé zastoupení by pro společnost nebylo výhodné. Tento prodej spočívá v tom, že obchodní partneři dostávají smlouvenou obchodní marži, z níž pokrývají náklady prodeje, technickou podporu a následnou péči o zákazníka včetně obchodního zisku.

Osobní prodej firmě přináší mnoho výhod, ale existují samozřejmě i nevýhody. Mezi výhody patří, že při osobní komunikaci mají k sobě zákazník i prodejce daleko blíže než u ostatních forem prodeje. Je to více méně založeno na osobních kontaktech, které se vytváří poměrně komplexně, navíc do hloubky a s osobní vazbou. Další výhodou je, že při této formě komunikace se výrazně snižuje riziko nedorozumění a je zde okamžitá zpětná vazba. Nevýhodou je časová a finanční náročnost vytváření takových vazeb.

#### ***3.5.4.4. Public relations***

V České republice se společnost public relations příliš nevěnuje. Vše v tomto směru organizuje mateřská firma, která vydává nejrůznější tiskové zprávy, ať už se týkají organizace společnosti, vystupování společnosti vůči úřadům, přínosů produktů pro odbornou i laickou veřejnost, získávání nových klíčových zákazníků, zejména těch nadnárodních nebo spolupráce s veřejně prospěšnými odbornými organizacemi, například s FAA (Federal Aviation Agency). Po leteckém neštěstí nad Lockerbie firma přispěla k vytvoření bezpečného leteckého nákladového prostoru, který i v případě exploze v něm zajistí letadlu bezpečný dolet do nejbližšího letiště. Tímto svým příspěvkem k všeobecnému zvyšování bezpečnosti v automobilovém, lodním a leteckém odvětví MSC posiluje svůj vliv na klíčové odborníky a instituce, které udávají tón vývoje nových kvalitativně lepších produktů na světovém trhu. V České republice se podílí na vývoji nových produktů v rámci grantových programů jak Evropské unie, tak i České republiky. Ve složité hospodářské situaci v současné době tak napomáhá uvádění nových kvalitativně lepších produktů na trh a přispívá tak k jeho oživení. MSC spolupracuje také při vývoji nových modelů Formule 1 se špičkovými automobilovými týmy světových automobilových společností, čímž si vylepšuje svůj image a povědomí firmy, která je nositelem inovativních řešení v této populární oblasti.



### 3.6. SWOT analýza

Tabulka 2 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Zázemí nadnárodní společnosti Kvalita a úroveň poskytovaných služeb Diversifikované portfolio uživatelů Největší v oboru Dominantní postavení na trhu Vyvážené výnosy v regionech	Stagnace ve vývoji produktů Vzájemná komunikace mezi pracovníky Chybějící simulace proudění Příliš centrální rozhodování
Příležitosti	Hrozby
Expanze na další evropské trhy Využití produktů v nově vznikajících odvětvích Státní pobídky pro výzkum a vývoj Přesouvání vývoje do tzv. zemí třetího světa	Rostoucí konkurence Nebezpečí opětovné hospodářské recese Tlak na snižování cen v oblasti IT Nedostatek kvalifikované pracovní síly

#### Slabé stránky společnosti

Jedním z hlavních nedostatků či slabých míst je zanedbaný vývoj produktu v některých segmentech, což nahrává konkurenčním firmám. Chybí zde zejména produkty pro simulaci proudění a silně zaostal také vývoj produktu v oblasti pre-post processingu.

Přetrvávajícím problémem zůstávají komunikační šumy v interní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky firmy a také nadměrná centralizace řízení. Některé rozhodovací procesy, které by mohly být prováděny na nižších úrovních jsou zbytečně delegovány do ústředí firmy mimo území ČR.

## Silné stránky

Velkým přínosem je zázemí nadnárodní společnosti, která má rovnoměrné geografické působení po celém světě. Cca 35% výnosů vytváří firma na území amerického kontinentu, dalších 35% v Evropě a zbývajících 30% v Asii. To, že firma patří ke světové špičce v oboru je navíc velmi pozitivně vnímáno zákazníkem, který v tomto zázemí spatřuje stabilitu a kvalitní úroveň poskytování služeb. Další výhodou je diversifikované portfolio uživatelů, což je dobré při stagnaci určitého odvětví průmyslu, kde ostatní odvětví pomohou výsledky společnosti udržet. A velmi podstatné je, že společnost je neustále největší v oboru a její produkty patří k naprosté technologické špičce. Fakt, že produkty firmy jsou využívány největšími světovými firmami v automobilovém, leteckém i strojírenském průmyslu navíc přináší synergický efekt tlaku na používání těchto produktů také u jejich subdodavatelů.

## Příležitosti

Velkou možností a příležitostí spatřuje MSC v expanzi na další evropské či světové trhy. Co se týká české pobočky, její současnou prioritou je pokrytí a rozvoj trhů v zemích střední a východní Evropy, např. Polsko, Bulharsko, Rumunsko, Maďarsko a dále v zemích bývalé Jugoslávie. Tyto trhy skýtají nové možnosti pro další zvyšování odbytu produktů MSC a také získání zcela nového portfolia zákazníků. Další příležitosti se objevují v nově se rozvíjejících odvětvích, jako je například obnovitelná energie (větrné či mořské elektrárny), elektronický průmysl, či biomedicína. A v neposlední řadě je to také neustálé zvyšování investic do výzkumu a vývoje, jak na úrovni průmyslu, tak na úrovni jednotlivých států.

## Hrozby

Asi největší hrozbou pro MSC je její konkurence, která je opravdu silná a snaží se neustále zvyšovat svůj podíl na trhu pomocí vývoje nových produktů či akvizicí dalších firem. Pokud MSC nepřivede na trh novou generaci unikátních produktů a tak nebude vyvíjet dostatečné úsilí pro udržení svého jedinečného postavení na trhu, může se kdykoliv stát, že konkurence nahradí její pozici. Toto by poté mělo za následek snížení počtu klientů. Další hrozbou je neustálý pokles cen v oblasti IT a tlak na rychlou inovaci produktu. Nejistota v oblasti prognóz vývoje průmyslové výroby a hrozba další průmyslové recese působí také negativně při rozhodování vedoucích pracovníků firem o budoucích investicích do výzkumu a vývoje. “(6)

## 4. NÁVRHY ŘEŠENÍ

### 4.1. Produkt

Z výše uvedených faktů vyplývají mé návrhy na řešení některých palčivých problémů, jež jsem u MSC zjistil.

Je zapotřebí dohnat zmeškaný vývoj některých produktů jako je např. pre-postprocessor a doplnit portfolio o chybějící a na trhu požadované produkty, jako je simulace proudění, pomocí akvizice nebo strategické aliance s takovou firmou.

Bedlivě sledovat vývoj potřeb nově se rozvíjejících průmyslových odvětví (obnovitelné energie, obalová technika, elektronický průmysl, biomedicína, atd.) a přizpůsobit vývoj nových produktů jejím potřebám.

## **4.2. Cena**

Při cenotvorbě plně respektovat silnou konkurenční situaci na trhu a ceny jednotlivých produktů pečlivě stanovovat teprve po podrobné analýze konkurenčních produktů a jejich postavení na trhu. Tím se může zabránit situacím, kdy se nový produkt již na začátku svého prodejního cyklu ocitne v konkurenčně nevýhodné poloze.

## **4.3. Distribuce**

Dobudovat distribuční síť obchodních partnerů v zemích, kde buď nejsou přítomni nebo jejich počet je nedostačující a poskytnout jim maximální podporu v rychlém nabytí potřebných, jak obchodních, tak i technických znalostí o produktech MSC.

Dále pokračovat v započaté expanzi na trhy rozvíjejících se zemí a pomocí pružné cenové politiky a silné technické podpory v těchto zemích rozšířit možnosti odbytu svých produktů prostřednictvím dobudování sítě jak vlastních poboček, tak i smluvních obchodních partnerů.

## **4.4. Marketingová komunikace**

### **4.4.1. Reklama**

„Z analýzy reklamy u společnosti vyplývá, že ji firma málo využívá, a proto bych zde uvedl pár návrhů pro její zlepšení. Doporučil bych společnosti obnovit tištěnou inzerci v odborných časopisech (Computer World(8), Computer Design(7) a IT CAD(9)) v pravidelných časových intervalech, doporučoval bych půlročně. Reklamu bych zaměřil na podporu buď určitých služeb, například simulace dynamiky a nebo bych uvedl seznam všech produktů, nabídku služeb, případně školení. Samozřejmě nesmíme zapomenout na základní kontakty společnosti. Co se týká velikosti stačil by formát A5, navržen přehledně

a heslovitě tak, aby na první pohled bylo zřejmé co firma nabízí a kde najdeme potřebné informace. Cena takové inzerce se pohybuje cca od 34.000,- do 55.000,- Kč , procento slevy při opakované inzerci se dle četnosti nachází v rozmezí 3 – 12%.

Rovněž bych se zaměřil na „branding“, což je posílení povědomí o značce. Navrhuji opět tištěnou reklamu ve výše zmíněných odborných časopisech s tím, že by bohatě stačila reklama na 1/6 stránky za cenu 15.000,- až 20.000,- Kč. Reklamu bych opakoval opět půlročně a doporučoval bych jejich střídání tak, aby se jedna z nich objevovala každého čtvrt roku. Obsahovala by pouze logo společnosti, kontakt a například slogan typu „MSC.Software – světová jednička v inženýrských simulacích“.

#### **4.4.2. Podpora prodeje**

U podpory prodeje bych doporučil společnosti nabízet testovací licence zákazníkům, kteří by chtěli určitý produkt vyzkoušet, či sami iniciativně zasílat nerozhodnutým potencionálním zákazníkům. Licenci bych poskytoval jeden až tři měsíce zdarma, přičemž šlo by o plnou verzi produktů, která by byla pouze omezená časově. Nemělo by se jednat o žádné Demo verze, ve kterých nejsou některé funkce přístupné. Výhoda pro společnost by byla v tom, že pokud by příjemce daný produkt opravdu začal používat, tak by si na něj zvykl a možná by méně uvažoval o konkurenční koupí.

V dnešní době není důležitý jen prodej produktů, ale hlavně rychlý a odborný servis. Nebylo by od věci zviditelnění on-line servisu zavedením E-mailové adresy například [servis@mscsoftware.com](mailto:servis@mscsoftware.com). Tento přístup by byl k dispozici 24 hodin a 7 dní v týdnu a zákazník by sem mohl posílat veškeré problémy a chybová hlášení.

Zlepšení informovanosti obchodních partnerů o nových produktech firmy pomocí organizace pravidelných školení a seminářů by bylo pro společnost rovněž přínosem.

Dále je potřeba upevnit spolupráci s univerzitami a pomocí jejich cílené podpory zvyšovat počty potenciálních budoucích uživatelů produktů firmy MSC.

#### **4.4.3. Osobní prodej**

Co se týká osobního prodeje přínosem by bylo pravidelné školení pracovníků v oblasti komunikace se zákazníkem, což by mohlo pomoci odstranit také narušení konzistence firemní image, tzn., že jednotliví prodejci budou prezentovat firmu jednotným způsobem.

#### **4.4.4. Public relations**

Public relations bych pojal formou článků (tzv. Success stories), kde by byly popisovány úspěšné případy implementace software u klíčových zákazníků. Tyto články by byly použity ve firemních prospektech a sloužily by k lákání nových zákazníků.

#### **Shrnutí návrhů**

- Dohnání vývoje některých produktů
- Doplnění portfolia o produkt na simulaci proudění
- Přizpůsobení vývoje produktů potřebám nově se rozvíjejících průmyslových odvětví
- Stanovovat cenu produktů teprve po podrobné analýze konkurenčních produktů a jejich postavení na trhu
- Dobudování sítě obchodních partnerů
- Obnovení reklamy
- Zaměření se na „branding“
- Zavedení testovacích licencí

- Zlepšení servisních služeb
- Upevnění spolupráce s univerzitami
- Pravidelná školení zaměstnanců
- Využití „Success stories“ “(6)

#### 4.5. Vyhodnocení nákladů na marketingovou komunikaci

Tabulka 3 - Vyhodnocení nákladů

<b>VYHODNOCENÍ NÁKLADŮ</b>	<b>NÁKLADY NIŽŠÍ V KČ BEZ DPH</b>	<b>NÁKLADY VYŠŠÍ V KČ BEZ DPH</b>
<b>Reklama v tisku</b>	<b>34.000,-</b>	<b>55.000,-</b>
<b>Branding</b>	<b>15.000,-</b>	<b>20.000,-</b>
<b>Školení pracovníků - dvoudenní</b>	<b>10.000,-</b>	<b>15.000,-</b>
<b>CELKEM</b>	<b>59.000,-</b>	<b>90.000,-</b>

## **ZÁVĚR**

Cílem této diplomové práce bylo navržení, případně zefektivnění marketingové strategie společnosti MSC.Software. K dosažení tohoto cíle jsem si prvně zpracoval teoretické poznatky a na základě těchto poznatků, jsem analyzoval mnou zvolenou společnost za účelem zjištění současného stavu. Následně jsem své poznatky vyhodnotil a v návrzích jsem se snažil zaplnit mnou zjištěné nedostatky v marketingové strategii společnosti. Tyto návrhy by mohli znamenat pro MSC zlepšení jména, postavení na trhu, také zvýšení počtu nových zákazníků a zvýšení spokojenosti těch stávajících. Postavení společnosti MSC na trhu je dle mého názoru velmi dobré, ale mohlo by být dokonce ještě lepší a k tomu to by mohli posloužit i mé návrhy.



## Seznam použité literatury

(1) BOUČKOVÁ, Jana, a kol. *Marketing*. Praha : Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

(2) HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing*. Praha : Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

(3) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

(4) KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

(5) KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

(6) MAZUCH, J. *Návrh komunikačního mixu podniku MSC.Software*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 52 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

## Elektronické zdroje

(7) *Computer design* [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.cpress.cz/uploadedfiles/778.pdf#page=17>>.

(8) *Computer world* [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://idg.cz/tituly/computerworld/computerworld-inzerce>>.

(9) *IT cad* [online]. 2000-2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupný z WWW: <[http://www.cad.cz/index.php?sec=ed\\_plan&year=2009&subsec=itcad#Cen%C3%ADk%20inzerce](http://www.cad.cz/index.php?sec=ed_plan&year=2009&subsec=itcad#Cen%C3%ADk%20inzerce)>.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí.....	16
Tabulka 2 - SWOT analýza .....	65
Tabulka 3 - Vyhodnocení nákladů.....	71

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti.....	47
Obrázek 2 - Přehled uživatelů dle odvětví .....	57